

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA  
HỒ CHÍ MINH

HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

VŨ VĂN LUẬT

QUẢN TRỊ TÒA SOẠN VỀ TÀI CHÍNH  
Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ VIỆT NAM HIỆN NAY

LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

HÀ NỘI - 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA  
HỒ CHÍ MINH  
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

VŨ VĂN LUẬT

**QUẢN TRỊ TÒA SOẠN VỀ TÀI CHÍNH  
Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ VIỆT NAM HIỆN NAY**

Ngành: **Báo chí học**

Mã số: 9 32 01 01

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC**

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS,TS. **Đỗ Thị Thu Hằng**      2. PGS,TS. **Nguyễn Thành Lợi**



**HÀ NỘI - 2026**

## LỜI CAM KẾT

Tôi xin cam kết rằng luận án tiến sĩ với đề tài “Quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS, TS. Đỗ Thị Thu Hằng và PGS, TS. Nguyễn Thành Lợi.

Các kết quả, số liệu và nội dung trình bày trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Những tài liệu tham khảo, trích dẫn trong luận án đều được ghi rõ nguồn theo đúng quy định.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật và các quy định của cơ sở đào tạo về tính trung thực và chính xác của nội dung luận án này.

*Hà Nội, ngày ..... tháng ..... năm 2026*

Nghiên cứu sinh

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời tri ân đến Ban lãnh đạo và các thầy cô Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Viện Báo chí - Truyền thông, Ban Quản lý Đào tạo, Bồi dưỡng, các đơn vị liên quan và các cơ quan báo chí đã giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới hai người hướng dẫn PGS,TS. Đỗ Thị Thu Hằng và PGS,TS. Nguyễn Thành Lợi đã tận tâm hướng dẫn và định hướng cho tôi trong cả quá trình nghiên cứu.

Đồng thời, tôi trân trọng cảm ơn các nhà khoa học tham gia hội đồng chuyên đề, hội đồng cơ sở, phản biện kín, hội đồng cấp Học viện đã đóng góp nhiều ý kiến quý báu để tôi có thể hoàn thiện luận án.

Tôi cũng xin cảm ơn gia đình, bạn bè, đồng nghiệp yêu thương, luôn là nguồn động viên lớn cho tôi.

*Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2026*

**Tác giả luận án**

**Vũ Văn Luật**

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN</b> .....	<b>12</b>
1.1. Khái quát tình hình nghiên cứu.....	12
1.2. Đánh giá về các công trình nghiên cứu trong tổng quan tình hình nghiên cứu và những vấn đề sẽ giải quyết trong luận án .....	24
<b>CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CỦA QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ</b> .....	<b>33</b>
2.1. Các khái niệm, thuật ngữ liên quan đến đề tài.....	33
2.2. Cơ sở lý thuyết của đề tài .....	55
2.3. Vai trò của quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí .....	62
2.4. Các yếu tố và tiêu chí của quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí...66	
2.5. Cơ sở thực tiễn quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí.....	76
<b>CHƯƠNG 3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH Ở CÁC CƠ QUAN BÁO CHÍ THUỘC DIỆN KHẢO SÁT</b> .....	<b>86</b>
3.1. Giới thiệu các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát.....	86
3.2. Kết quả khảo sát thực trạng quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí ở Việt Nam.....	92
3.3. Đánh giá thực trạng quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam.....	130
<b>CHƯƠNG 4. MỘT SỐ VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ KHUYẾN NGHỊ KHOA HỌC ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ VIỆT NAM THỜI GIAN TỚI</b> .....	<b>144</b>
4.1. Một số vấn đề đặt ra .....	144
4.2. Một số khuyến nghị khoa học.....	151
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>176</b>
<b>DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI</b> .....	<b>179</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>180</b>
<b>PHỤ LỤC</b> .....	<b>187</b>

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

AI	Trí tuệ nhân tạo
BMĐT	Báo mạng điện tử
PVS	Phòng vấn sâu
THVN	Truyền hình Việt Nam
UBND	Ủy ban nhân dân
VTV	Đài Truyền hình Việt Nam

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: So sánh giữa toà soạn và cơ quan báo chí.....	38
Bảng 3.1: Các đơn vị liên quan trực tiếp về tài chính .....	97
Bảng 3.2. Số lượng nhân sự của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022-2024 .....	101
Bảng 3.3. Quy định xếp loại hệ số thù lao với các vị trí việc làm khác nhau của Báo Kinh tế và Đô thị .....	102
Bảng 3.4. Sản xuất và phát sóng chương trình của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022 - 2024.....	106
Bảng 3.5. Sản xuất thông tin của Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2022 – 2024 .....	107
Bảng 3.6. Sản xuất thông tin của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giai đoạn 2022 – 2024 .....	108
Bảng 3.7. Kết quả hoạt động về tài chính của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022–2024 .....	118
Bảng 3.8: Kết quả hoạt động về tài chính của Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2022–2024 .....	119
Bảng 3.9: Kết quả hoạt động về tài chính của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giai đoạn 2022 – 2024 .....	120
Bảng 3.10. Công tác rà soát, kiểm tra, giám sát của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022-2024 .....	125
Bảng 3.11: Phân loại, mục đích và hiệu quả sử dụng công nghệ AI tại Đài THVN .....	128

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 3.1: Mức độ đáp ứng của mô hình tài chính hiện tại của cơ quan báo chí (Kết quả khảo sát anket) .....	112
Biểu đồ 3.2: Mức độ đáp ứng của mô hình tài chính hiện tại của các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát (kết quả khảo sát anket) .....	131
Biểu đồ 3.3: Mức độ chủ động của toà soạn trong phân bổ và điều chỉnh nguồn lực tài chính .....	133
Biểu đồ 3.4: Mức độ áp lực tài chính của các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát .....	135
Biểu đồ 3.5: Đánh giá hiệu quả quy trình tài chính tại các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát .....	140

## DANH MỤC HÌNH

Mô hình 3.1. Quy trình đăng quảng cáo, tuyên truyền trên báo in và báo điện tử Kinh tế và Đô thị.....	115
---	-----

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Hoạt động báo chí hiện nay đang biến đổi mạnh về tổ chức, phương thức vận hành và cách thức sử dụng nguồn lực. Sự phát triển nhanh của công nghệ số, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các nền tảng truyền thông mới và sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng đã làm thay đổi đáng kể cấu trúc hoạt động của tòa soạn. Nội dung không còn được sản xuất cho một kênh đơn nhất mà phải tổ chức để hiện diện trên nhiều nền tảng khác nhau, từ báo chí in, phát thanh, truyền hình đến báo chí điện tử, nền tảng mạng xã hội của cơ quan báo chí và các môi trường số mới. Khi công chúng ngày càng phân tán, nguồn thu truyền thống của báo chí, nhất là quảng cáo và phát hành, cũng chịu áp lực rõ rệt. Điều này khiến tài chính không còn chỉ là điều kiện bảo đảm hoạt động thường xuyên, mà trở thành yếu tố tác động trực tiếp tới năng lực sản xuất nội dung, mở rộng sản phẩm báo chí và đầu tư cho hạ tầng công nghệ của tòa soạn.

Ở Việt Nam, sự thay đổi đó diễn ra đồng thời với quá trình điều chỉnh hệ thống chính sách báo chí và cơ chế tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Quy hoạch, sắp xếp lại hệ thống báo chí, yêu cầu phát triển báo chí đa nền tảng cùng với cơ chế tự chủ tài chính theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP đã tạo ra sức ép chuyển đổi rõ rệt đối với các cơ quan báo chí. Một mặt, các cơ quan báo chí phải bảo đảm nhiệm vụ chính trị và thông tin thiết yếu; mặt khác, họ phải chủ động tạo nguồn thu để duy trì hoạt động và đầu tư phát triển. Chính từ những yêu cầu đó, tài chính ngày càng gắn trực tiếp với những quyết định về tổ chức bộ máy, phân bổ nguồn lực, phát triển nội dung, đầu tư công nghệ và chiến lược phân phối sản phẩm báo chí.

Thực tiễn hoạt động cho thấy nhiều quyết định quản trị quan trọng của tòa soạn, từ kế hoạch sản xuất nội dung, cơ cấu nhân sự, lựa chọn nền tảng phân phối, đầu tư công nghệ đến phát triển sản phẩm mới, đều phụ thuộc vào khả

năng huy động và phân bổ nguồn lực tài chính. Tuy nhiên, ở không ít cơ quan báo chí, tài chính vẫn chủ yếu được xử lý theo logic kế toán và hành chính, thiên về kiểm soát chi tiêu và quyết toán, trong khi mối liên hệ giữa tài chính với nội dung, công nghệ và tổ chức chưa được đặt trong một cơ chế quản trị thống nhất. Hệ quả là nhiều tòa soạn gặp khó khăn trong hoạch định chiến lược phát triển, đánh giá hiệu quả hoạt động và thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số.

Các nghiên cứu trước đây đã đề cập khá nhiều tới kinh tế báo chí, mô hình kinh doanh, thị trường quảng cáo, nguồn thu và cơ chế tự chủ tài chính. Một số công trình cũng đã phân tích tác động của chuyển đổi số đối với cấu trúc doanh thu và chi phí của cơ quan báo chí. Dù vậy, phần lớn các tiếp cận này vẫn dừng ở bình diện kinh tế báo chí hoặc quản trị tài chính ở cấp độ tổ chức nói chung. Ở chiều ngược lại, nghiên cứu về quản trị tòa soạn trong báo chí học thường tập trung vào nội dung, quy trình sản xuất tin tức, tổ chức nhân sự và mô hình hội tụ, nhưng ít xem tài chính như một thành tố có khả năng chi phối trực tiếp các quyết định vận hành tòa soạn. Sự khác biệt này tạo ra vấn đề lý luận của đề tài. Khi thực tiễn cho thấy tài chính ngày càng giữ vai trò điều phối trực tiếp đối với nội dung, công nghệ và tổ chức tòa soạn, thì khung lý luận hiện có của nghiên cứu quản trị tòa soạn vẫn chưa giải thích đầy đủ cơ chế tác động đó. Nói cách khác, vai trò thực tế của tài chính trong vận hành tòa soạn đã đi xa hơn cách mà lý luận báo chí học đang mô tả. Khoảng trống nằm ở chỗ chưa có một khung phân tích đủ rõ để xem xét tài chính như một yếu tố cấu thành của quản trị tòa soạn, với các quan hệ tác động cụ thể tới nội dung, công nghệ và tổ chức trong điều kiện chuyển đổi số và tự chủ tài chính ở Việt Nam.

Từ những lý do trên, đề tài “*Quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay*” được lựa chọn nhằm làm rõ nội hàm của khái niệm quản trị tòa soạn về tài chính, xác định vị trí của tài chính trong cấu trúc quản trị tòa soạn và phân tích cơ chế tác động của tài chính tới nội dung, công nghệ và tổ chức trong môi trường báo chí số. Kết quả nghiên

cứ kỳ vọng góp phần bổ sung cơ sở khoa học cho nghiên cứu quản trị tòa soạn ở bình diện báo chí học, đồng thời cung cấp luận cứ thực tiễn cho việc hoàn thiện mô hình quản trị và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của các cơ quan báo chí Việt Nam.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề lý luận và khảo sát thực tiễn, luận án phân tích thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính ở một số cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay trong bối cảnh chuyển đổi số và thực hiện cơ chế tự chủ tài chính, qua đó làm rõ những kết quả đạt được, những hạn chế, nhận diện một số vấn đề đặt ra. Từ đó, luận án cung cấp khuyến nghị khoa học góp phần hoàn thiện công tác quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh thời gian tới.

### **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nêu trên, luận án tập trung thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

*Một là*, tổng quan và làm rõ tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến quản trị báo chí, quản trị tòa soạn và các vấn đề tài chính trong hoạt động báo chí, từ đó xác định khoảng trống nghiên cứu của luận án.

*Hai là*, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị tòa soạn, đặc biệt là nội dung quản trị tòa soạn về tài chính trong điều kiện hoạt động của báo chí hiện nay.

*Ba là*, khảo sát, phân tích thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính ở một số cơ quan báo chí Việt Nam, làm rõ các phương thức tổ chức, vận hành và sử dụng nguồn lực tài chính trong tòa soạn.

*Bốn là*, đánh giá những kết quả đạt được và những hạn chế trong quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay, đồng thời phân tích các nguyên nhân của những hạn chế đó.

*Năm là*, đề xuất các gợi mở một số khuyến nghị nhằm góp phần hoàn thiện công tác quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam trong thời gian tới.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- **Phạm vi không gian:** Luận án tiến hành khảo sát ba cơ quan báo chí gồm Đài Truyền hình Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị (từ 01/02/2026 sáp nhập thành Cơ quan Báo và phát thanh, truyền hình Hà Nội), Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh (trước đây là Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh). Đối với trường hợp Quảng Ninh, ngày 8/8/2025, Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh được đổi tên thành Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh. Luận án thống nhất sử dụng tên gọi mới này trong toàn bộ nội dung trình bày.

Việc lựa chọn ba cơ quan này không nhằm đại diện cho toàn bộ hệ thống báo chí Việt Nam theo nghĩa thống kê, mà được xác định theo hướng lựa chọn trường hợp điển hình để phân tích so sánh. Cách lựa chọn này phù hợp với mục tiêu của luận án là làm rõ cơ chế quản trị tòa soạn về tài chính trong những điều kiện tổ chức và nguồn lực khác nhau.

Ba trường hợp được chọn vì phản ánh ba kiểu tổ chức báo chí có khác biệt rõ về cấp độ quản lý, mô hình vận hành và điều kiện tài chính. Đài Truyền hình Việt Nam là cơ quan báo chí quy mô quốc gia, có hệ thống tổ chức lớn, yêu cầu đầu tư cao về sản xuất chương trình, công nghệ và hạ tầng truyền dẫn, qua đó cho phép khảo sát quản trị tài chính trong mô hình cơ quan báo chí trung ương có quy mô nguồn lực lớn. Báo Kinh tế và Đô thị là cơ quan báo chí của thành phố Hà Nội, hoạt động chủ yếu ở báo in và báo điện tử, thể hiện rõ hơn đặc điểm của mô hình báo chí đô thị với áp lực tự chủ tài chính và khai thác nguồn thu từ thị trường. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là trường hợp tiêu biểu của mô hình báo chí hợp nhất cấp tỉnh, tích hợp báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình và truyền thông số trong

cùng một cơ quan, từ đó cho phép xem xét quan hệ giữa tài chính với tổ chức hội tụ và tái sử dụng nguồn lực nội dung.

Đặt ba trường hợp này trong cùng một thiết kế nghiên cứu giúp luận án nhận diện rõ hơn những điểm tương đồng và khác biệt trong quản trị tòa soạn về tài chính giữa các mô hình báo chí khác nhau. Sự khác biệt về cấp độ tổ chức, mức độ tự chủ, cấu trúc nguồn thu, quy mô đầu tư công nghệ và mô hình hội tụ tạo điều kiện để phân tích những yếu tố chi phối cách thức phân bổ nguồn lực, tổ chức sản xuất nội dung và phối hợp giữa tài chính với công nghệ, nhân sự, nội dung trong tòa soạn. Từ đó, luận án có cơ sở rút ra những nhận định mang tính khái quát về quản trị tòa soạn về tài chính trong hệ thống báo chí Việt Nam hiện nay.

Ngoài tiêu chí về mô hình tổ chức, ba cơ quan này còn được lựa chọn vì đều có quá trình chuyển đổi rõ nét trong những năm gần đây, thể hiện tập trung các vấn đề mà luận án quan tâm như tự chủ tài chính, phát triển đa nền tảng, đầu tư công nghệ và điều chỉnh mô hình tổ chức. Điều này giúp việc khảo sát không dừng ở mô tả hiện trạng mà có thể tiếp cận được những cơ chế vận hành cụ thể đang tạo ra khác biệt giữa các mô hình báo chí.

- **Phạm vi thời gian:** Khảo sát các văn bản, tài liệu, phỏng vấn sâu giai đoạn 2022 - 2025. Riêng kết quả hoạt động tài chính sẽ khảo sát giai đoạn 2022 - 2024, vì đây là giai đoạn các cơ quan báo chí có nhiều chuyển biến, hoạt động đặc thù về quản trị tài chính: (1) giai đoạn khó khăn và có nhiều thay đổi về kinh tế báo chí khi xảy ra dịch covid; (2) yêu cầu ngày càng cao về tự chủ kinh tế báo chí; (3) yêu cầu tinh gọn bộ máy; và (4) yêu cầu chuyển đổi số trong bối cảnh mới.

## **4. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu**

### **4.1. Câu hỏi nghiên cứu**

**Câu hỏi nghiên cứu 1:** Thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay được thể hiện như thế nào trên các phương diện mục tiêu, chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức quản trị?

**Câu hỏi nghiên cứu 2:** Các mô hình cơ quan báo chí khác nhau (truyền hình quốc gia, báo chí địa phương tự chủ, mô hình hội tụ cấp tỉnh) tạo ra những khác biệt gì trong tổ chức và vận hành quản trị tòa soạn về tài chính?

**Câu hỏi nghiên cứu 3:** Những hạn chế và các vấn đề đặt ra trong quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay là gì, đặc biệt trong điều kiện tự chủ tài chính và chuyển đổi số?

## **4.2. Giả thuyết nghiên cứu**

**Giả thuyết 1:** Quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay được cấu thành bởi năm nhóm thành tố cơ bản gồm mục tiêu, chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức quản trị; các thành tố này có quan hệ chặt chẽ với nhau trong vận hành tòa soạn.

**Giả thuyết 2:** Sự khác biệt về mô hình tổ chức tòa soạn và mức độ tự chủ tài chính dẫn tới sự khác biệt đáng kể trong cấu trúc và hiệu quả quản trị tòa soạn về tài chính.

**Giả thuyết 3:** Trong điều kiện chuyển đổi số và cạnh tranh nguồn thu, những hạn chế chủ yếu của quản trị tòa soạn về tài chính nằm ở tính linh hoạt của quy trình, năng lực phối hợp giữa các chủ thể và khả năng gắn kết giữa tài chính với sản xuất nội dung, công nghệ và mô hình doanh thu mới.

## **5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Cơ sở lý luận**

Luận án được triển khai trên nền tảng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, xem hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính như một quá trình vận động trong mối quan hệ với bối cảnh chính trị, kinh tế, xã hội và thể chế báo chí ở Việt Nam hiện nay. Từ cách tiếp cận này, quản trị tòa soạn về tài chính được đặt trong tổng thể vận hành của tòa soạn và sự biến đổi của môi trường truyền thông. Luận án dựa trên bốn hướng tiếp cận chính:

Tiếp cận tổ chức - hệ thống cho phép nhìn tòa soạn như một chỉnh thể gồm nhiều bộ phận có quan hệ tương tác, trong đó tài chính gắn chặt với tổ chức nội dung, nhân sự, công nghệ và phân phối sản phẩm báo chí. Quản trị

tòa soạn về tài chính được xem xét trong mối liên hệ giữa các chủ thể quản trị, các nguồn lực và quy trình phối hợp nội bộ.

Tiếp cận kinh tế báo chí là cơ sở để phân tích đặc điểm nguồn thu, cơ chế phân bổ nguồn lực, quan hệ giữa hoạt động nội dung với thị trường truyền thông, cũng như tác động của cơ chế tự chủ tài chính và chuyên đổi số đối với cơ quan báo chí.

Bên cạnh đó, tiếp cận quản trị truyền thông và quản trị tòa soạn được vận dụng để làm rõ vai trò của tài chính trong tổ chức hoạt động tòa soạn, bảo đảm nguồn lực cho sản xuất nội dung, đổi mới mô hình tổ chức và phát triển hoạt động đa nền tảng.

Ở góc độ thể chế và cơ chế vận hành, luận án sử dụng tiếp cận quản trị tài chính trong đơn vị sự nghiệp công lập để phân tích việc quản lý nguồn thu - chi, sử dụng tài sản, đầu tư công nghệ và thực hiện quyền tự chủ tại các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát.

Trên cơ sở kết hợp các hướng tiếp cận nêu trên, luận án xây dựng khung phân tích về quản trị tòa soạn tài chính với các thành tố gồm mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng và nội dung quản trị. Đây là nền tảng để triển khai khảo sát thực trạng tại các cơ quan báo chí Việt Nam trong các chương tiếp theo.

## ***5.2. Phương pháp nghiên cứu***

Trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng và tư duy logic, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm bảo đảm tính toàn diện, độ tin cậy và khả năng đối chiếu giữa các nguồn dữ liệu.

- ***Phương pháp nghiên cứu tài liệu*** được sử dụng để phân tích hệ thống văn bản pháp lý, văn bản quản trị nội bộ, báo cáo tài chính, báo cáo tổng kết, đề án chuyên đổi số của các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát, cùng với các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến quản

trị báo chí, quản trị tài chính và kinh tế báo chí. Phương pháp này nhằm làm rõ cơ sở lý luận, khung phân tích và bối cảnh thực tiễn của vấn đề nghiên cứu.

- **Phương pháp nghiên cứu trường hợp** được triển khai đối với ba cơ quan báo chí gồm Đài Truyền hình Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh. Việc lựa chọn ba trường hợp tiêu biểu cho ba mô hình tổ chức khác nhau cho phép luận án phân tích theo hướng so sánh, làm rõ những điểm tương đồng, khác biệt và các vấn đề mang tính cấu trúc trong quản trị tòa soạn về tài chính.

- **Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi (anket)** được sử dụng để thu thập dữ liệu định lượng về thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính tại ba cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát. Tổng số mẫu là 210 phiếu, tương ứng 70 người tại mỗi cơ quan báo chí. Mẫu được chọn theo hướng có chủ đích và phân bố theo các nhóm vị trí công việc gồm lãnh đạo, quản lý cấp phòng, chuyên viên các khối tài chính, kinh doanh, công nghệ, cùng phóng viên và biên tập viên. Cách phân bố này nhằm bảo đảm dữ liệu phản ánh được cả góc nhìn quản trị và thực thi trong từng tòa soạn. Trong thiết kế nghiên cứu trường hợp so sánh, cỡ mẫu 210 được sử dụng để nhận diện xu hướng và khác biệt giữa ba mô hình cơ quan báo chí, không nhằm suy rộng thống kê cho toàn bộ hệ thống báo chí Việt Nam. Dữ liệu được xử lý theo hướng thống kê mô tả, so sánh giữa các trường hợp và đối chiếu giữa các nhóm đối tượng khảo sát.

- **Phương pháp phỏng vấn sâu** được sử dụng để bổ sung chiều sâu giải thích cho kết quả khảo sát bảng hỏi và dữ liệu tài liệu. Dữ liệu phỏng vấn tập trung làm rõ sự khác biệt giữa các mô hình tổ chức, cơ chế phối hợp giữa tài chính với nội dung và công nghệ, đồng thời lý giải các điểm nghẽn và yêu cầu đổi mới trong quản trị tòa soạn về tài chính. Phần này chủ yếu phục vụ cho câu hỏi nghiên cứu thứ hai và thứ ba của luận án.

12 cuộc phỏng vấn được thực hiện với bốn nhóm đối tượng:

+ Lãnh đạo của cơ quan báo chí: 03 người thuộc 03 cơ quan báo chí

thuộc diện khảo sát.

+ Quản lý cấp phòng của cơ quan báo chí: 03 người thuộc 03 cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát.

+ Chuyên viên, biên tập viên thuộc khối kinh doanh, sản xuất, công nghệ: 03 người thuộc 03 cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát.

+ Chuyên gia về quản lý báo chí - truyền thông, khoa học công nghệ: 03 người của Hội Nhà báo Việt Nam, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Bộ Khoa học và Công nghệ.

## **6. Đóng góp mới của luận án**

Luận án là một trong số ít công trình nghiên cứu cấp độ Tiên sĩ ngành Báo chí học đầu tiên ở Việt Nam tiếp cận một cách hệ thống và chuyên sâu vấn đề quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh hoạt động của các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay. Những đóng góp mới của luận án thể hiện ở các phương diện sau:

*Thứ nhất*, luận án hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản trị tòa soạn, qua đó xác lập cách tiếp cận coi tài chính là một nội dung cấu thành của quản trị tòa soạn, gắn với tổ chức sản xuất nội dung và vận hành tòa soạn trong cơ quan báo chí Việt Nam.

*Thứ hai*, trên cơ sở khảo sát thực tiễn tại một số cơ quan báo chí Việt Nam, luận án phân tích và đánh giá một cách toàn diện thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính, làm rõ những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong quá trình tổ chức và vận hành tòa soạn.

*Thứ ba*, luận án xây dựng khung phân tích quản trị tòa soạn về tài chính phù hợp với đặc thù của báo chí Việt Nam, tạo cơ sở khoa học cho việc nghiên cứu, đánh giá và so sánh thực tiễn quản trị tòa soạn trong các cơ quan báo chí.

*Thứ tư*, từ các kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất những gợi mở và khuyến nghị có cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam trong thời gian tới.

Những đóng góp của luận án có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn, góp phần bổ sung cơ sở khoa học cho nghiên cứu và giảng dạy báo chí, đồng

thời cung cấp luận cứ tham khảo cho công tác lãnh đạo, quản lý và tổ chức hoạt động của các cơ quan báo chí Việt Nam.

## **7. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án**

### **7.1. Ý nghĩa lý luận**

Luận án góp phần bổ sung và làm rõ cơ sở lý luận về quản trị tòa soạn trong nghiên cứu báo chí học, đặc biệt là tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính như một nội dung cấu thành của quản trị tòa soạn trong điều kiện hoạt động của báo chí Việt Nam hiện nay. Trên cơ sở hệ thống hóa và phân tích các quan điểm lý luận liên quan đến quản trị báo chí, quản trị tòa soạn và kinh tế báo chí, luận án làm rõ vai trò của tài chính trong tổ chức và vận hành tòa soạn, gắn với chức năng, nhiệm vụ và chuẩn mực hoạt động của cơ quan báo chí.

Các luận cứ và luận chứng khoa học của luận án góp phần làm phong phú thêm hệ thống nghiên cứu lý luận về quản trị báo chí, chuyển trọng tâm từ cách tiếp cận tài chính như một hoạt động mang tính kỹ thuật sang cách tiếp cận tài chính như một yếu tố quản trị có mối quan hệ chặt chẽ với tổ chức sản xuất nội dung, phân bổ nguồn lực và hiệu quả vận hành tòa soạn. Qua đó, luận án nghiên cứu chuyên sâu về quản trị tòa soạn về tài chính, từ đó phát triển lý luận quản trị tòa soạn trong bối cảnh chuyển đổi số và thực hiện cơ chế tự chủ tài chính nói chung, nghiên cứu 3 trường hợp cơ quan báo chí Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu của luận án cũng có giá trị tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực báo chí học và truyền thông, đặc biệt là các nghiên cứu tiếp cận theo hướng tích hợp giữa quản trị, kinh tế báo chí và tổ chức hoạt động tòa soạn. Các khái niệm, cách tiếp cận liên ngành và khung phân tích được xây dựng trong luận án có thể được vận dụng, điều chỉnh và phát triển cho các đề tài nghiên cứu liên quan đến quản trị tòa soạn ở cơ quan báo chí trong những bối cảnh và loại hình cơ quan báo chí khác nhau.

### **7.2. Ý nghĩa thực tiễn**

Kết quả nghiên cứu của luận án cung cấp cơ sở thực tiễn và luận cứ khoa học cho việc nhận diện, đánh giá thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay. Những phân tích về kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong quản trị tòa soạn về tài chính

có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các cơ quan báo chí trong quá trình rà soát, điều chỉnh và hoàn thiện công tác quản trị tòa soạn, phù hợp với yêu cầu đổi mới hoạt động báo chí và thực hiện cơ chế tự chủ tài chính.

Luận án có giá trị tham khảo đối với các cơ quan quản lý báo chí trong việc nghiên cứu, hoạch định và hoàn thiện cơ chế, chính sách liên quan đến tổ chức và hoạt động của các cơ quan báo chí, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến quản trị, phân bổ và sử dụng nguồn lực tài chính. Các khuyến nghị được đề xuất trong luận án có thể góp phần hỗ trợ quá trình nâng cao hiệu quả quản trị tòa soạn về tài chính trong thực tiễn hoạt động báo chí.

Bên cạnh đó, luận án là tài liệu khoa học có thể sử dụng trong công tác nghiên cứu, giảng dạy và đào tạo về báo chí và truyền thông, phục vụ cho việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, nhà báo và những người làm công tác liên quan đến quản trị báo chí trong bối cảnh hiện nay.

### **8. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, danh mục các công trình khoa học đã công bố của tác giả liên quan đến đề tài, tài liệu tham khảo và phụ lục phục vụ nghiên cứu. luận án kết cấu thành 4 chương, 10 tiết:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn của quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí

Chương 3: Thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát

Chương 4: Một số vấn đề đặt ra và khuyến nghị khoa học đối với quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam thời gian tới

# CHƯƠNG 1

## TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

### 1.1. Khái quát tình hình nghiên cứu

#### *1.1.1. Nhóm nghiên cứu về kinh tế báo chí và nền tảng tài chính của cơ quan báo chí*

Các nghiên cứu về kinh tế báo chí từ lâu đã xem cơ quan báo chí như tổ chức kinh tế đặc thù vận hành trong môi trường cạnh tranh, chịu tác động trực tiếp của nguồn lực, chi phí và cấu trúc doanh thu. Điểm gặp nhau của các nghiên cứu này là đặt hoạt động báo chí trong tư duy của kinh tế truyền thông, trong đó giá trị xã hội của thông tin luôn gắn với năng lực tổ chức và duy trì nền tảng tài chính. Trong cuốn sách *Media Economics: Theory and Practice (Kinh tế truyền thông: Lý thuyết và thực tiễn)*, Alexander, Owers và Carveth (2004) cho rằng các cơ quan báo chí - truyền thông hoàn toàn có thể được phân tích bằng “những lý thuyết và phương pháp đã được xác lập của kinh tế học và tài chính” [56, tr.69]. Cách đặt vấn đề này tạo cơ sở để nhìn nhận cơ quan báo chí như một tổ chức kinh tế đặc thù, trong đó các quyết định về nguồn lực tác động trực tiếp đến khả năng duy trì hoạt động và phát triển lâu dài.

Phát triển trên quan điểm đó, nhiều công trình đi sâu vào cấu trúc nguồn thu và cơ chế huy động nguồn lực của cơ quan báo chí. Ở cuốn sách *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations (Báo chí, kiến tạo giá trị và tương lai của các tổ chức tin tức)*, Picard (2006) cho rằng giá trị của báo chí nằm ở khả năng “giúp cá nhân và cộng đồng vận hành hiệu quả trong đời sống xã hội” [91, tr.11]. Nhận định này cho thấy nền tảng tài chính của cơ quan báo chí cần được đặt trong quan hệ với giá trị mà báo chí tạo ra cho công chúng và xã hội. Tài chính phải gắn trực tiếp với khả năng duy trì giá trị công của báo chí. Khi đặt Picard (2006) bên cạnh các nghiên

cứ sau này của Doyle (2013) và Küng (2015), có thể thấy các công trình cùng gặp nhau ở nhận thức rằng khả năng duy trì nguồn lực tài chính phụ thuộc vào việc cơ quan báo chí xác lập được giá trị khác biệt, từ đó chuyên hóa thành mô hình doanh thu phù hợp trong môi trường cạnh tranh ngày càng cao.

Viết trong công trình *The Economics and Financing of Media Companies (Kinh tế học và tài chính của các công ty truyền thông)*, Picard (2011) chỉ ra rằng cơ quan báo chí luôn phụ thuộc vào môi trường bên ngoài để tiếp cận các nguồn lực thiết yếu cho hoạt động, từ vốn, lao động, công nghệ đến doanh thu [90, tr.18-19]. Tài chính không chỉ liên quan đến quy mô nguồn thu mà mở rộng sang năng lực thiết lập các quan hệ kinh tế để huy động nguồn lực từ bên ngoài. Quan điểm này giúp mở rộng câu chuyện tài chính từ doanh thu sang khả năng tiếp cận vốn, công nghệ, nhân lực và các điều kiện hỗ trợ cho phát triển dài hạn của cơ quan báo chí. Tài chính vì vậy được nhìn như nền tảng trực tiếp của mô hình vận hành báo chí, gắn với khả năng tồn tại và phát triển của tổ chức.

Các nghiên cứu về kinh tế truyền thông hiện đại tiếp tục phát triển vấn đề này ở chiều cạnh bền vững tài chính của cơ quan báo chí. Ở tài liệu *Understanding Media Economics (Hiểu biết về kinh tế truyền thông)*, Doyle (2013) phân tích tác động của số hóa, cạnh tranh thị trường và sự thay đổi hành vi công chúng đối với tổ chức và kinh tế truyền thông [72, tr.11]. Đóng góp quan trọng của Doyle là chỉ ra quá trình số hóa đã đưa các vấn đề kinh tế từ vị trí hỗ trợ trở thành một trọng tâm của nghiên cứu truyền thông. Nguồn lực tài chính tham gia ngày càng sâu vào các quyết định về sở hữu, cạnh tranh, quyền nội dung và chiến lược phát triển. Cùng mạch phát triển này, trong tài liệu *Innovators in Digital News (Những nhà đổi mới trong báo chí số)*, Küng (2015) nhấn mạnh khả năng thích ứng chiến lược là yếu tố quyết định sự ổn định tài chính dài hạn của tổ chức báo chí. Theo Küng, những cơ quan báo chí phát triển bền vững thường duy trì được sự kết nối giữa mục tiêu nội dung, tổ chức và định hướng thương mại [80, xi]. Bền vững tài chính ở

đây được hiểu rộng hơn cân đối thu - chi, bao gồm cả năng lực duy trì định hướng chiến lược, tổ chức đổi mới và giữ được giá trị cốt lõi của cơ quan báo chí trong môi trường biến động.

Tại Việt Nam, cuốn *Một số vấn đề về kinh tế báo in* của Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015) cho thấy quá trình chuyển từ cơ chế bao cấp sang tự chủ từng phần đã làm thay đổi đáng kể cấu trúc nguồn thu của cơ quan báo chí, trong đó quảng cáo, phát hành và dịch vụ truyền thông trở thành những trụ cột quan trọng [30, tr.150; 30, tr.222]. Các nghiên cứu gần đây, như Fletcher và Nielsen (2017) trong bài *Paying for online news: a comparative analysis of six countries (trả tiền cho tin tức trực tuyến: phân tích so sánh sáu quốc gia)*, cũng ghi nhận xu hướng dịch chuyển một phần doanh thu từ quảng cáo sang thuê bao và thu phí nội dung số [75, tr.1174]. Những thay đổi này cho thấy nền tảng tài chính của cơ quan báo chí ngày càng gắn với khả năng đa dạng hóa nguồn thu và duy trì mô hình kinh tế phù hợp với môi trường truyền thông mới.

Từ các hướng tiếp cận trên có thể thấy tài chính đã được nhìn nhận như điều kiện nền tảng bảo đảm sự tồn tại, ổn định và năng lực phát triển của cơ quan báo chí. Luận án tiếp thu cách nhìn này để phân tích quản trị tòa soạn về tài chính trong mối quan hệ với cấu trúc nguồn thu, năng lực huy động nguồn lực và tính bền vững phát triển của cơ quan báo chí Việt Nam, tránh thu hẹp ở bình diện thu - chi thường xuyên.

### ***1.1.2. Nhóm nghiên cứu về quản trị tòa soạn và tổ chức vận hành tòa soạn***

Đối với nghiên cứu báo chí học, quản trị tòa soạn là trực học thuật trung tâm vì liên quan trực tiếp đến cách cơ quan báo chí tổ chức quá trình sản xuất nội dung trong điều kiện công nghệ, công chúng và cạnh tranh truyền thông biến động liên tục. Trọng tâm của hướng tiếp cận này nằm ở cấu trúc vận hành của tòa soạn: cách các lực lượng biên tập, kỹ thuật, dữ liệu, phân phối và điều phối được tổ chức trong cùng một hệ thống để duy trì nhịp độ

sản xuất, bảo đảm chất lượng sản phẩm và thích ứng với thay đổi của môi trường truyền thông.

Trong tài liệu *Media Management in Theory and Practice (Quản trị truyền thông trong lý thuyết và thực tiễn)*, Mierzejewska (2010) nhấn mạnh rằng sản phẩm truyền thông “có giá trị ngoại biên xã hội rất lớn vì thông tin và nội dung truyền thông đóng vai trò trung tâm trong các quá trình kinh tế, chính trị và xã hội” [86, tr.2]. Theo quan điểm này, quản trị tòa soạn cần được đặt trong quan hệ đồng thời với chiến lược, cấu trúc tổ chức, văn hóa nghề nghiệp và đổi mới công nghệ. Tòa soạn vì vậy được nhìn như một hệ thống phối hợp đa lớp, nơi hiệu quả vận hành phụ thuộc vào mức độ ăn khớp giữa bộ máy, quy trình và năng lực thích ứng trước biến động công nghệ.

Một hướng phát triển nổi bật của nhóm nghiên cứu này là sự chuyển đổi từ mô hình tòa soạn truyền thống sang mô hình hội tụ. Qua nghiên cứu điển hình trong cuốn *Innovators in Digital News (Những nhà đổi mới trong báo chí số)*, Küng (2015) cho thấy những tòa soạn thích ứng tốt thường vận hành trên sự kết nối giữa “báo chí, công nghệ và thương mại” [80, xi]. Điểm thay đổi quan trọng trong phân tích của Küng nằm ở sự hình thành mô hình tòa soạn lai, nơi năng lực báo chí, công nghệ và thương mại được tổ chức trong cùng một cấu trúc vận hành. Cách tổ chức này làm mờ dần ranh giới giữa bộ phận biên tập, sản phẩm số, phân phối và phát triển doanh thu. Từ đây xuất hiện bàn điều phối trung tâm, quy trình sản xuất đa đầu ra và cơ chế tái sử dụng nội dung trên nhiều nền tảng.

Các nghiên cứu về tòa soạn hội tụ ở Việt Nam cũng phản ánh xu hướng tương tự khi biên tập, video, mạng xã hội và phân phối nội dung ngày càng được tổ chức trong cùng một quy trình. Sự dịch chuyển này làm thay đổi rõ cách bố trí nhân lực, nhịp độ sản xuất và cơ chế phối hợp liên bộ phận, đồng thời đặt ra yêu cầu phân bổ nguồn lực linh hoạt hơn giữa các đầu việc và nền tảng. Ở nhóm công trình về tòa soạn số của Đỗ Thị Thu Hằng (2017, 2020), trọng tâm quản trị tòa soạn đã dịch chuyển từ quy trình thuần biên tập sang

quan hệ giữa biên tập, công nghệ và kinh doanh. Các nghiên cứu này cho thấy quá trình sản xuất và phân phối nội dung ngày càng phụ thuộc vào hạ tầng công nghệ, khả năng tương tác với công chúng và mô hình dịch vụ [25, tr.31-32]. Những quyết định về ưu tiên tuyển bài, mở rộng định dạng hay lựa chọn nền tảng phân phối vì vậy luôn kéo theo bài toán về tổ chức nhân lực, chi phí vận hành và khả năng tạo nguồn thu. Chính ở điểm này, tài chính đi vào trực tiếp logic vận hành của tòa soạn với tư cách một cơ chế lựa chọn và ưu tiên nguồn lực.

Một số công trình nghiên cứu khác tập trung vào vai trò của dữ liệu công chúng. Báo cáo *Editorial Analytics: How News Media Are Developing and Using Audience Data and Metrics* (Phân tích biên tập: Cách các cơ quan truyền thông tin tức phát triển và sử dụng dữ liệu cùng các chỉ số về công chúng) của Cherubini và Nielsen (2016) cho thấy nhiều cơ quan báo chí đã tích hợp phân tích dữ liệu vào quá trình ra quyết định, trong đó “*phân tích dữ liệu biên tập là việc sử dụng dữ liệu về công chúng để hỗ trợ các quyết định biên tập mà không làm tổn hại đến những giá trị nghề nghiệp cốt lõi*” [65, tr.6]. Khi dữ liệu trở thành căn cứ cho việc lựa chọn tuyển bài, định dạng và nền tảng phân phối, nó đồng thời chi phối cách tòa soạn phân bổ thời gian, nhân lực và chi phí cho từng sản phẩm. Sự xuất hiện của các vị trí biên tập viên công chúng, biên tập viên dữ liệu và các bộ phận phân tích công chúng cho thấy mô hình vận hành tòa soạn đang ngày càng dịch chuyển sang quản trị dựa trên dữ liệu.

Ở góc độ tổ chức vận hành, phân bổ nguồn lực ngày càng được nhìn nhận là thành tố cốt lõi của quản trị tòa soạn. Trong mô hình tòa soạn số do Đỗ Thị Thu Hằng (2020) đề xuất, “tài chính” được xác định là một trong bốn khu vực vận hành cơ bản của tòa soạn [26]. Quan điểm này rất gần với hướng tiếp cận của luận án vì nó đặt tài chính vào ngay các quyết định đầu tư hệ thống quản trị nội dung, dữ liệu, video ngắn, âm thanh số và mở rộng nền tảng phân phối.

Một số công trình gần đây ở Việt Nam về hệ sinh thái nội dung đa nền tảng đã làm rõ hơn chiều cạnh này. Từ nghiên cứu của Nguyễn Đình Hậu (2025), có thể thấy hiệu quả vận hành của tòa soạn ngày càng phụ thuộc vào khả năng tái sử dụng nội dung, mở rộng đầu ra và phát triển các sản phẩm phái sinh trên nhiều nền tảng. Luận điểm quan trọng ở đây là giá trị của một sản phẩm báo chí không còn dừng ở một lần xuất bản, mà được kéo dài trong toàn bộ chuỗi khai thác nội dung. Phân bổ ngân sách vì vậy không thể chỉ tính theo từng sản phẩm đơn lẻ mà phải gắn với giá trị khai thác của toàn bộ vòng đời nội dung trong nhiều nền tảng và nhiều thời điểm sử dụng.

Luận án tiếp thu cách tiếp cận đặt tài chính trong cấu trúc vận hành của tòa soạn, gắn với tổ chức bộ máy, quy trình hội tụ, phối hợp giữa biên tập, công nghệ, kinh doanh và cách thức phân bổ nguồn lực theo sản phẩm số. Trên nền tảng đó, luận án tiếp tục làm rõ cách tài chính tham gia vào việc kết nối nội dung, dữ liệu công chúng, công nghệ phân phối và hiệu quả khai thác đa nền tảng trong tòa soạn hiện đại ở Việt Nam.

### ***1.1.3. Nhóm nghiên cứu về tự chủ tài chính, cơ chế chính sách và mô hình báo chí công***

Nhiều công trình tiếp cận tài chính báo chí từ góc độ thể chế và chính sách, tập trung vào cách mỗi quốc gia thiết kế cơ chế bảo đảm nguồn lực cho báo chí, xác lập quan hệ giữa nhà nước với cơ quan báo chí và quy định mức độ tự chủ gắn với nhiệm vụ công. Theo hướng này, tài chính của cơ quan báo chí luôn gắn với cấu trúc thể chế của hệ thống truyền thông.

Trong công trình *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics (So sánh các hệ thống truyền thông: Ba mô hình truyền thông và chính trị)*, Hallin và Mancini (2004) đã đặt nền tảng quan trọng cho hướng nghiên cứu này khi so sánh ba mô hình truyền thông chính trị tiêu biểu. Hai tác giả cho thấy sự khác biệt rõ giữa những hệ thống có mức hỗ trợ công cao, những hệ thống phụ thuộc mạnh vào thị trường và những hệ thống gắn chặt với các lực lượng chính trị. Luận điểm rút ra từ công trình là cơ chế tài chính

tác động trực tiếp đến nguồn lực vận hành, chất lượng thông tin, khả năng tiếp cận của công chúng và mức độ độc lập biên tập. Hallin và Mancini (2004) nhấn mạnh rằng “*tài trợ công có thể nâng cao hiệu quả hoạt động truyền thông khi được phân bổ công bằng và được bảo vệ khỏi sự can thiệp chính trị*” [78, tr.3]. Nhận định này cho thấy tài chính báo chí luôn phản ánh lựa chọn thể chế của mỗi quốc gia, đồng thời định hình không gian tự chủ của cơ quan báo chí.

Đối với kinh tế chính trị truyền thông, tài liệu *The Contradictions of Media Power (Những mâu thuẫn của quyền lực truyền thông)* của Des Freedman (2014) mở rộng vấn đề sang mối quan hệ giữa tài chính và cấu trúc quyền lực của hệ thống truyền thông. Tác giả cho rằng quyền lực truyền thông luôn gắn với “*mô hình sở hữu, phân bổ nguồn lực, cấu trúc quản trị và các chế độ chính sách, pháp lý*” [76, tr.15]. Luận điểm có thể rút ra ở đây là cơ chế tài chính không chỉ liên quan đến nguồn thu hay chi phí, mà còn liên quan trực tiếp đến quyền quyết định, quyền ưu tiên nguồn lực và khả năng duy trì mức độ tự chủ của cơ quan báo chí trong quá trình thực hiện nhiệm vụ công.

Một số công trình gắn với vấn đề này tập trung vào báo chí công và truyền thông phục vụ công chúng. Trong tài liệu *Uncertain Vision: Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC (Tầm nhìn bất định: Birt, Dyke và công cuộc tái kiến tạo BBC)*, Georgina Born (2004) cho thấy thay đổi trong cơ chế quản trị cùng với sức ép tài chính có thể tác động trực tiếp đến văn hóa sáng tạo, quy trình sản xuất và chất lượng dịch vụ công. Born nhắc đến nguy cơ khi các tổ chức truyền thông công dần hình thành lối tư duy “*coi các chỉ tiêu tài chính như nguyên tắc đạo lý của quản trị*” [62, tr.11]. Giá trị của công trình này là chỉ ra tài chính đi sâu vào cách cơ quan báo chí xác lập ưu tiên đầu tư, tổ chức quy trình sản xuất và duy trì sứ mệnh phục vụ công chúng. Trong môi trường số, sức ép đó càng rõ hơn khi cơ quan báo chí đồng thời phải đầu tư

cho công nghệ, duy trì khả năng phổ cập thông tin và thích ứng với biến đổi nhanh của hành vi công chúng.

Ở góc độ công cụ chính sách, phân tích của Murschetz (2018) trong *Why Study State Aid for Film? A Necessary Clarification (Vì sao nghiên cứu trợ cấp nhà nước cho điện ảnh? Sự làm rõ cần thiết)* mở rộng thêm góc độ thể chế của vấn đề. Tác giả cho thấy hỗ trợ công phản ánh định hướng chính sách đối với những lĩnh vực có giá trị công cao hoặc dễ gặp rủi ro thị trường. Theo Murschetz, “các khoản trợ cấp được cung cấp nhằm thúc đẩy các ngành công nghiệp truyền thông, hỗ trợ các hoạt động chính trị, thúc đẩy phát triển văn hóa...” [88, tr.7]. Trọng tâm nghiên cứu chuyển sang cách thiết kế cơ chế phân bổ nguồn lực, cơ chế đặt hàng, giao nhiệm vụ và giám sát hiệu quả sử dụng ngân sách. Đây là nền tảng lý luận phù hợp để đọc cơ chế tài chính báo chí Việt Nam trong điều kiện thực hiện tự chủ hiện nay.

Đặt các công trình này trong cùng một mạch có thể thấy điểm gặp nhau nằm ở sự căng thẳng thường trực giữa yêu cầu bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ công với áp lực gia tăng mức độ tự chủ tài chính. Khi mức hỗ trợ ngân sách giảm tương đối, cơ quan báo chí buộc phải mở rộng các hoạt động tạo thu, từ đó đặt ra yêu cầu cân bằng giữa giá trị công, tính độc lập biên tập và hiệu quả tài chính. Chính sự căng thẳng này khiến tự chủ tài chính trong báo chí luôn phải được đặt trong quan hệ với sứ mệnh chính trị - xã hội và trách nhiệm phục vụ công chúng.

Tại Việt Nam, các công trình của Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015), Bùi Chí Trung (2017), Nguyễn Thị Trường Giang (2022), cùng các nghiên cứu gần đây của Đinh Văn Hường (2024), Nguyễn Thị Ngọc Vân (2024) cho thấy một tiến trình rõ từ mô hình bao cấp sang tự chủ từng phần. Các công trình này giúp làm rõ tác động của Luật Báo chí, Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc, Chiến lược chuyển đổi số báo chí và đặc biệt là Nghị định 60/2021/NĐ-CP đối với hoạt động tài chính của cơ quan báo chí. Điểm nổi bật của nhóm tài liệu trong nước là đã chỉ ra mối liên hệ trực

tiếp giữa quyền tự chủ được giao với định mức kinh tế - kỹ thuật, cơ chế đặt hàng, giao nhiệm vụ, giá dịch vụ sự nghiệp công và khả năng giữ lại nguồn thu để tái đầu tư.

Đặc thù của Việt Nam nằm ở tính chất song hành của cơ quan báo chí: vừa là thiết chế chính trị - xã hội, vừa vận hành theo mô hình đơn vị sự nghiệp công lập với các mức độ tự chủ khác nhau. Chính đặc điểm đó khiến quản trị tài chính của tòa soạn luôn chịu tác động đồng thời từ yêu cầu bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị, thông tin thiết yếu và phục vụ công chúng, cùng với áp lực tạo nguồn thu để cân đối chi thường xuyên và đầu tư cho chuyển đổi số. Bài toán tài chính của tòa soạn vì vậy cần được đặt trong quan hệ với cơ chế đặt hàng, quyền tự chủ được giao, cơ cấu ngân sách, quy định quản lý tài sản, đầu tư và chi tiêu nội bộ.

Từ nhóm công trình này, luận án kế thừa cách tiếp cận tài chính trong quan hệ trực tiếp với cơ chế tự chủ, nhiệm vụ công và đặc thù thể chế của báo chí Việt Nam. Nhóm tài liệu này giúp luận án xây dựng bình diện phân tích ở cấp độ thể chế, đồng thời xác lập mức độ tự chủ như một biến số trung tâm khi so sánh các mô hình quản trị tài chính giữa những cơ quan báo chí có điều kiện nguồn lực và cơ chế vận hành khác nhau.

#### ***1.1.4. Nhóm nghiên cứu về chuyển đổi số, nền tảng và dữ liệu trong quản trị nguồn lực báo chí***

Cùng với chuyển đổi số, một hướng nghiên cứu khác lại tập trung vào tác động của nền tảng phân phối, dữ liệu công chúng và hiệu quả khai thác nội dung đối với phương thức quản trị nguồn lực của cơ quan báo chí. Hướng tiếp cận này khai thác cách nguồn lực tài chính được tổ chức và phân bổ trong môi trường số, nơi tài chính tham gia toàn bộ chuỗi sản xuất, phân phối và tái khai thác nội dung, thay vì chỉ được nhìn ở phạm vi doanh thu hay cân đối chi phí. Nền tảng lý luận của hướng tiếp cận này được đặt nhắc đến trong bài báo *Platform competition in two-sided markets (Cạnh tranh nền tảng trong thị trường hai mặt)* của Rochet và Tirole (2003). Hai tác giả cho thấy giá trị của

nền tảng được hình thành từ khả năng kết nối hai nhóm có quan hệ hỗ trợ, điển hình là công chúng và nhà quảng cáo. Vấn đề trung tâm nằm ở cấu trúc giá dành cho từng phía nhằm duy trì sự tham gia và thúc đẩy tương tác. Rochet và Tirole (2003) nhấn mạnh rằng “*các nền tảng phải xây dựng một cấu trúc giá đủ hấp dẫn đối với cả hai phía để đảm bảo sự tham gia của họ và kích thích tương tác giữa hai nhóm*” [92, tr.991], lý giải vì sao nguồn lực tài chính của tòa soạn ngày càng phụ thuộc vào khả năng cân bằng giữa mở rộng tiếp cận công chúng, duy trì thời gian tương tác và chuyển hóa sự chú ý thành doanh thu trên nền tảng số. Trong thực tiễn báo chí số, vấn đề này còn thể hiện ở các chiến lược ưu đãi một nhóm người dùng để thu hút nhóm còn lại, kết hợp nội dung miễn phí với nội dung thu phí, phát triển cộng đồng thành viên và xây dựng các gói nội dung chuyên sâu cho nhóm công chúng có giá trị cao. Sự thay đổi này kéo theo biến đổi đáng kể trong cấu trúc chi phí của tòa soạn. Chuyển đổi số buộc cơ quan báo chí phải gia tăng đầu tư cho công nghệ, dữ liệu, nhân lực số và sản xuất đa định dạng. Các khoản chi cho hệ thống quản trị nội dung, hạ tầng video, âm thanh số, phân phối trên thiết bị di động, công cụ theo dõi dữ liệu và tự động hóa xuất bản dần trở thành những hạng mục trung tâm. Tài chính từ đây gắn trực tiếp với quyết định lựa chọn nền tảng ưu tiên, tốc độ mở rộng hệ sinh thái số và mức đầu tư cho từng dòng sản phẩm.

Ở góc độ công chúng, cuốn sách *Audience evolution: new technologies and the transformation of media audiences* (Sự tiến hóa của công chúng: công nghệ mới và sự biến đổi của công chúng truyền thông) của Napoli (2010) cho thấy công nghệ số tạo ra hai chuyển biến lớn: “(i) những thay đổi công nghệ làm biến đổi động lực tiêu thụ truyền thông; (ii) những thay đổi công nghệ cho phép thu thập các dạng thông tin mới về công chúng truyền thông” [89, tr.118]. Từ việc được nhận diện chủ yếu qua mức tiếp cận, công chúng hiện nay đã được nhận diện qua thời gian tương tác, mức độ gắn bó, khả năng quay lại, hành vi chia sẻ và xu hướng sẵn sàng chi trả. Sự dịch

chuyển từ công chúng đại chúng sang công chúng tự chủ khiến dữ liệu trở thành một nguồn lực có giá trị chiến lược, tác động trực tiếp đến lựa chọn chủ đề, định dạng, thời điểm xuất bản và thiết kế mô hình doanh thu.

Kế thừa hướng nghiên cứu này, báo cáo *Editorial analytics: how news media are developing and using audience data and metrics (Phân tích biên tập: cách các cơ quan truyền thông tin tức phát triển và sử dụng dữ liệu cùng các chỉ số về khán giả)* của Cherubini và Nielsen (2016) cho thấy dữ liệu công chúng đã được tích hợp trực tiếp vào quá trình ra quyết định biên tập và phân bổ nguồn lực. Các tác giả khẳng định “*phân tích dữ liệu biên tập là việc sử dụng dữ liệu về công chúng để hỗ trợ các quyết định biên tập mà không làm tổn hại đến những giá trị nghề nghiệp cốt lõi*” [65, tr.6]. Công trình đã chỉ ra sự thay đổi trong cấu trúc tổ chức tòa soạn với sự xuất hiện của biên tập viên dữ liệu, chuyên viên phân tích công chúng và bộ phận tối ưu tương tác. Hệ thống bảng điều khiển dữ liệu theo thời gian thực cho phép lãnh đạo tòa soạn theo dõi liên tục mức độ tiếp cận, thời gian tương tác và hiệu quả của từng định dạng nội dung, từ đó điều chỉnh nhân lực, thời gian sản xuất, chi phí cho từng tuyến bài và mức ưu tiên cho từng nền tảng phân phối.

Hiệu quả sử dụng chi phí nội dung trong môi trường đa nền tảng cũng được bàn luận. Một sản phẩm gốc hiện nay có thể tiếp tục được khai thác dưới dạng bài viết dài, video ngắn, đồ họa, âm thanh số, mạng xã hội, bản tin thư điện tử, podcast hoặc sản phẩm tương tác. Chính khả năng mở rộng đầu ra này làm thay đổi logic chi phí sản xuất của tòa soạn, vì giá trị của khoản đầu tư ban đầu được kéo dài trên toàn bộ vòng đời nội dung. Công trình *Innovators in digital news (Những nhà đổi mới trong báo chí số)* của Küng (2015) cho thấy giá trị nội dung ngày càng nằm ở khả năng tái cấu trúc thành nhiều đầu ra phù hợp với từng nền tảng và từng nhóm công chúng [80, tr.xi–xii]. Tương tự, tài liệu *The economics and financing of media companies (Kinh tế học và tài chính của các công ty truyền thông)* của Picard (2011) chỉ ra rằng đặc điểm của sản phẩm truyền thông là chi phí sản xuất ban đầu cao

nhưng chi phí biên cho tái phân phối rất thấp [90, tr.247]. Hiện nay, đặc điểm này càng làm nổi bật yêu cầu kéo dài giá trị của khoản đầu tư nội dung trên nhiều nền tảng. Ở Việt Nam, Nguyễn Đình Hậu (2025) cũng cho thấy hiệu quả gia tăng từ tái sử dụng nội dung trong hệ sinh thái đa nền tảng của các cơ quan báo chí lớn.

Ở góc độ doanh thu, bài báo *Paying for online news: a comparative analysis of six countries (Trả tiền cho tin tức trực tuyến: phân tích so sánh sáu quốc gia)* của Fletcher và Nielsen (2017) bổ sung góc nhìn quan trọng về khả năng thu phí nội dung số. Nghiên cứu cho thấy thị trường tin tức trực tuyến vẫn chịu áp lực lớn khi “*chỉ một bộ phận rất nhỏ công chúng thực sự trả tiền cho tin tức trực tuyến*” [75, tr.1174]. Phát hiện này cho thấy vấn đề vượt ra khỏi kỹ thuật thu phí, chuyển sang năng lực tạo giá trị khác biệt, giữ chân công chúng và xây dựng mức giá tham chiếu đủ mạnh cho sản phẩm báo chí số. Quản trị nguồn lực ngày càng gắn với chiến lược kéo dài vòng đời nội dung, phân tầng sản phẩm và tối ưu hiệu quả đầu tư dài hạn.

Các nghiên cứu gần đây tại Việt Nam về chiến lược chuyển đổi số báo chí, mô hình trưởng thành số, hệ sinh thái nội dung đa nền tảng và kinh tế báo chí số phản ánh khá rõ xu hướng này. Các công trình của Đỗ Thị Thu Hằng (2020), Đinh Văn Hùng (2024), Nguyễn Thị Ngọc Vân (2024), Nguyễn Đình Hậu (2025) cho thấy dữ liệu công chúng, tối ưu chi phí sản xuất số, tái sử dụng nội dung và phân phối đa nền tảng đang trở thành những biến số quan trọng trong quản trị nguồn lực. Các nghiên cứu này cũng cho thấy mức độ trưởng thành chuyển đổi số của cơ quan báo chí ngày càng phụ thuộc vào năng lực khai thác dữ liệu công chúng, tổ chức sản xuất đa định dạng và tối ưu hóa chi phí phân phối trên toàn chuỗi số.

Luận án tiếp thu cách tiếp cận tài chính gắn trực tiếp với dữ liệu công chúng, nền tảng phân phối, tối ưu chi phí sản xuất số, vòng đời nội dung và năng lực vận hành đa nền tảng của tòa soạn. Nhóm tài liệu này tạo cơ sở trực tiếp để luận án phát triển bình diện phân tích quản trị tòa soạn về tài chính

trong điều kiện chuyển đổi số, nơi hiệu quả nguồn lực được đo bằng khả năng kéo dài giá trị nội dung trên toàn bộ hệ sinh thái số.

## **1.2. Đánh giá về các công trình nghiên cứu trong tổng quan tình hình nghiên cứu và những vấn đề sẽ giải quyết trong luận án**

### **1.2.1. Đánh giá những vấn đề đã được đề cập trong các công trình nghiên cứu ở Tổng quan**

#### *1.2.1.1. Những kết quả nghiên cứu đạt được*

Qua hệ thống tài liệu quốc tế và trong nước được tổng thuật ở phần trên, có thể nhận diện một số kết quả nghiên cứu nổi bật, tạo thành nền tảng lý luận và thực tiễn quan trọng cho đề tài.

*Thứ nhất*, nghiên cứu quốc tế đã xây dựng một khung lý thuyết tương đối hoàn chỉnh về kinh tế báo chí và quản trị tòa soạn, hình thành từ kinh tế học truyền thông đến lý thuyết mô hình kinh doanh, quản trị chiến lược và quản trị dữ liệu. Các công trình kinh điển của Alexander, Owers và Carveth, Doyle, Picard, Küng... đều thống nhất nhìn nhận báo chí như một tổ chức kinh tế vận hành theo các quy luật cung - cầu, cạnh tranh, rủi ro và tối ưu hóa nguồn lực. Nhờ đó, lĩnh vực nghiên cứu báo chí đã dịch chuyển từ cách tiếp cận thiên về nội dung sang tiếp cận tổ chức, kinh tế, cho phép lý giải cấu trúc tài chính, chi phí, dòng tiền, chiến lược tăng trưởng và những thách thức quản trị của các doanh nghiệp truyền thông hiện đại. Một số công trình đi xa hơn khi phân tích giá trị mà báo chí tạo ra cho xã hội, qua đó định hình lại tư duy về phát triển bền vững của doanh nghiệp tin tức trong môi trường kỹ thuật số.

*Thứ hai*, nhiều nghiên cứu quốc tế đã đóng góp quan trọng vào việc hiểu rõ cơ chế tài chính báo chí và mô hình chính sách truyền thông. Dòng nghiên cứu về truyền thông công tiếp cận báo chí từ góc nhìn thiết chế, nhấn mạnh vai trò của nguồn tài chính ổn định, minh bạch và không bị can thiệp trong việc duy trì tính độc lập biên tập. Các công trình so sánh hệ thống truyền thông như của Hallin và Mancini, Mancini (2004) hay nghiên cứu về cải tổ BBC của Born (2004) đã chỉ ra mối liên hệ chặt chẽ giữa thể chế chính trị, mô hình tài chính và mức độ chuyên nghiệp hóa báo chí, qua đó giải thích sự khác biệt của từng hệ thống truyền thông quốc gia. Những nghiên cứu này

cung cấp khung tham chiếu quan trọng để đối chiếu đặc thù của cơ chế tài chính báo chí Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi sang tự chủ.

*Thứ ba*, nghiên cứu quốc tế cũng làm rõ những biến đổi căn bản của thị trường và hành vi công chúng trong kỷ nguyên số. Napoli và nhiều tác giả khác phân tích sự “tiến hóa của công chúng” khi họ trở nên tự chủ, phân mảnh và khó đo lường hơn, kéo theo áp lực tái cấu trúc mô hình doanh thu của báo chí. Các nghiên cứu thực nghiệm của Chyi và Tenenboim, Fletcher và Nielsen, cũng như các báo cáo Digital News Report, đã chứng minh tính phức tạp của hành vi độc giả, mức độ sẵn sàng trả phí thấp và sự suy giảm hiệu quả của mô hình quảng cáo đơn thuần. Những phát hiện này góp phần lý giải tại sao quản trị tài chính tòa soạn trong môi trường số không thể tách rời quản trị dữ liệu, đổi mới nội dung và thiết kế mô hình thu phí phù hợp với hành vi công chúng.

*Thứ tư*, các công trình về mô hình thị trường hai mặt và nền tảng số do Rochet và Tirole khởi xướng đã cung cấp cơ sở lý thuyết quan trọng để giải thích cơ chế vận hành của báo chí số, nơi cơ quan báo chí phải đồng thời phục vụ độc giả và nhà quảng cáo. Các khái niệm như định giá chéo, trợ giá một phía, hiệu ứng mạng lưới hay hành vi đa nền tảng giúp hiểu rõ hơn các chiến lược tài chính mới của báo chí trong hệ sinh thái kỹ thuật số, đặc biệt là trong bối cảnh phụ thuộc mạnh vào nền tảng phân phối và dữ liệu người dùng.

*Thứ năm*, nghiên cứu trong nước đã đóng góp quan trọng trong việc khái quát đặc thù kinh tế báo chí Việt Nam, phản ánh sự chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang tự chủ, từ mô hình đơn nền tảng sang báo chí đa nền tảng. Các công trình của Đinh Văn Hoàng, Bùi Chí Trung và một số tác giả khác đã phân tích cấu trúc nguồn thu, cơ chế vận hành tài chính, vai trò quảng cáo và các hoạt động kinh tế bổ trợ của cơ quan báo chí. Nhóm nghiên cứu về mô hình tổ chức và hội tụ tòa soạn của Đỗ Thị Thu Hằng, Nguyễn Đình Hậu, Lê Hải phản ánh thực tiễn tái cấu trúc hội tụ tòa soạn tại Việt Nam, đồng thời cho thấy mối liên hệ giữa quản trị nội dung và nguồn lực, quản trị sản xuất, quản trị công nghệ, quản trị công chúng khách hàng và quản trị tài chính là không thể tách rời nhằm quản trị nội dung và nguồn lực, quản trị sản xuất, quản trị

công nghệ, quản trị công chúng khách hàng và quản trị tài chính là không thể tách rời nhằm đáp ứng nhu cầu đa nền tảng. Dòng nghiên cứu về chính sách truyền thông gắn với chuyển đổi số báo chí góp phần làm rõ môi trường thể chế chi phối trực tiếp cơ chế tài chính báo chí Việt Nam.

*Thứ sáu*, các nghiên cứu trong nước gần đây đã quan tâm nhiều hơn tới kinh tế báo chí số và mô hình doanh thu đa dạng, bao gồm thu phí, quảng cáo số, phân phối nội dung đa nền tảng, thương mại điện tử và sản phẩm phái sinh. Các công trình của Nguyễn Thị Trường Giang, Nguyễn Thị Ngọc Vân và nhiều tác giả khác đã đưa ra cái nhìn thực tiễn về thí điểm thu phí ở Việt Nam, chỉ ra các rào cản về hành vi công chúng, mô hình kinh doanh và năng lực tổ chức, công nghệ của tòa soạn, đồng thời khẳng định yêu cầu tích hợp giữa chiến lược nội dung và chiến lược tài chính trong bối cảnh tự chủ.

Các nghiên cứu hiện có đã làm sáng tỏ một số vấn đề cốt lõi: bản chất kinh tế của báo chí và mối quan hệ giữa kinh tế, nội dung, công nghệ; ảnh hưởng của cơ chế tài chính và thể chế chính trị đối với hoạt động báo chí; sự phân mảnh công chúng và những giới hạn của mô hình quảng cáo truyền thống; các nguyên lý và mô hình tài chính có thể áp dụng cho tòa soạn; và bối cảnh đặc thù của cơ chế tài chính báo chí Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số và tự chủ tài chính. Những kết quả này tạo nền tảng quan trọng để luận án tiếp tục phát triển hướng tiếp cận tích hợp giữa quản trị tài chính, quản trị tòa soạn và kinh tế báo chí số, phù hợp với điều kiện cụ thể của báo chí Việt Nam hiện nay.

#### *1.2.1.2. Những khoảng trống của các nghiên cứu hiện có*

Mặc dù các công trình trong và ngoài nước đã làm rõ nhiều bình diện quan trọng của kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn, tự chủ tài chính và chuyển đổi số, khoảng trống nghiên cứu vẫn hiện ra khá rõ khi nhìn từ góc độ quản trị tòa soạn về tài chính. Không thiếu các nghiên cứu về tài chính báo chí nói chung, nhưng các hướng nghiên cứu này phần lớn vẫn phát triển tương đối tách rời, chưa gặp nhau ở cấp độ vận hành cụ thể của tòa soạn. Chính ở điểm

giao giữa kinh tế báo chí, tổ chức tòa soạn, cơ chế tự chủ và quản trị nguồn lực số, khoảng trống của đề tài được bộc lộ rõ hơn.

*Thứ nhất*, khoảng trống nằm ngay ở đối tượng nghiên cứu. Phần lớn các công trình trước đây tập trung vào kinh tế báo chí, mô hình doanh thu, báo chí công, chính sách tự chủ tài chính hoặc tác động của nền tảng số. Trong các hướng tiếp cận này, tài chính thường được nhìn dưới dạng doanh thu, chi phí, cơ chế tự chủ hoặc mô hình kinh doanh. Cách tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính với tư cách đối tượng nghiên cứu trung tâm vẫn còn khá mờ nhạt. Vì vậy, tài chính chưa được đặt đầy đủ trong logic tổ chức, điều hành và phân bổ nguồn lực của tòa soạn như một chỉnh thể vận hành.

*Thứ hai*, khoảng trống xuất hiện ở cấp độ phân tích. Các công trình hiện nay phát triển mạnh ở cấp ngành, cấp chính sách, cấp thị trường hoặc cấp mô hình kinh doanh, nhưng không nhiều công trình đi sâu vào cấp độ vi mô của từng cơ quan báo chí cụ thể. Những nội dung gắn trực tiếp với vận hành tài chính nội bộ của tòa soạn như lập dự toán, phân bổ ngân sách, kiểm soát chi phí, phối hợp giữa bộ phận biên tập, công nghệ và tài chính, hay đánh giá hiệu quả đầu tư cho sản phẩm số vẫn chưa được khảo sát một cách hệ thống. Đây là khoảng trống đáng chú ý vì chính quy trình vận hành nội bộ mới phản ánh rõ hiệu quả quản trị tài chính của tòa soạn.

*Thứ ba*, biến số và cấu trúc phân tích đang bị bỏ ngỏ. Phần lớn các công trình hiện nay thường dừng ở những biến quen thuộc như doanh thu, quảng cáo, thu phí, mức độ tự chủ hoặc dữ liệu công chúng. Những biến này có giá trị trong việc mô tả thực trạng kinh tế báo chí, nhưng chưa đủ để khảo sát quản trị tài chính ở cấp độ tòa soạn. Đến nay vẫn thiếu một cấu trúc biến số được tổ chức theo logic của quản trị tòa soạn, bao gồm mục tiêu quản trị, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng, nội dung và kết quả quản trị. Khoảng trống này rất đáng quan tâm vì mối liên quan trực tiếp đến việc xây dựng khung phân tích và hệ thống chỉ báo phục vụ khảo sát thực chứng.

*Thứ tư*, khoảng trống còn thể hiện ở bối cảnh và khả năng vận dụng vào Việt Nam. Nhiều công trình quốc tế có giá trị cao, song chủ yếu được xây dựng trong môi trường báo chí thương mại hoặc mô hình báo chí công ở các nước phương Tây với cơ chế tự chủ, cấu trúc thị trường và nền tảng công nghệ có nhiều khác biệt so với Việt Nam. Báo chí Việt Nam vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, vừa vận hành theo cơ chế đơn vị sự nghiệp công lập với các mức độ tự chủ khác nhau. Sự khác biệt giữa đài truyền hình quốc gia, cơ quan báo chí đô thị và mô hình hợp nhất cấp tỉnh cũng chưa được nghiên cứu một cách hệ thống từ góc độ quản trị tài chính tòa soạn. Điều này cho thấy cần có một nghiên cứu đặt trong điều kiện thể chế và vận hành cụ thể của báo chí Việt Nam.

Những khoảng trống trên cho thấy sự cần thiết của một nghiên cứu tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính ở cấp độ vi mô, với khung biến số rõ ràng và dữ liệu thực chứng từ các mô hình cơ quan báo chí khác nhau trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi số ở Việt Nam.

### ***1.2.2. Những vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu***

#### ***1.2.2.1. Về mặt lý luận***

Luận án tập trung xây dựng khung phân tích cho quản trị tòa soạn về tài chính theo hướng tích hợp với cách tiếp cận đặt tài chính vào cấu trúc vận hành của tòa soạn với nguồn thu, chi phí, tổ chức nhân lực, đầu tư công nghệ và phân phối nội dung luôn liên hệ chặt chẽ với nhau. Luận án kết nối các hướng tiếp cận từ kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn, quản trị tài chính và quản trị nguồn lực số trong cùng một cấp độ phân tích là cơ quan báo chí cụ thể.

Luận án phát triển hệ biến số nghiên cứu theo logic của quản trị tòa soạn về tài chính, gồm mục tiêu quản trị, nguyên tắc quản trị, chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, nội dung quản trị và kết quả quản trị. Xác lập hệ biến số này giúp chuyển những tiếp cận lý thuyết còn phân tán trong các công trình trước thành một cấu trúc phân tích có thể triển khai trong khảo sát thực chứng. Đây cũng là điểm khác biệt của luận án so với nhiều nghiên cứu trước

vốn chủ yếu dừng ở các biến kinh tế như doanh thu, chi phí, quảng cáo hoặc mức độ tự chủ.

Luận án điều chỉnh khung tiếp cận quốc tế cho phù hợp với đặc thù báo chí Việt Nam. Phần lớn lý thuyết hiện có được xây dựng từ bối cảnh báo chí thương mại hoặc báo chí công ở phương Tây, trong khi báo chí Việt Nam vận hành trong điều kiện vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, vừa hoạt động theo cơ chế đơn vị sự nghiệp công lập với các mức độ tự chủ khác nhau. Vì vậy, luận án tiếp tục phát triển cơ sở lý luận theo hướng gắn quản trị tài chính với cơ chế tự chủ, nhiệm vụ công, yêu cầu chuyển đổi số và sự khác biệt giữa các mô hình tổ chức cơ quan báo chí. Cách điều chỉnh này giúp khung lý thuyết phản ánh sát hơn logic vận hành của báo chí Việt Nam hiện nay.

Từ hướng phát triển đó, luận án hình thành cơ sở lý luận phục vụ phân tích thực trạng quản trị tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam và đề xuất định hướng đổi mới quản trị trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi số.

#### *1.2.2.2. Về mặt thực tiễn*

Luận án làm rõ cách tài chính tham gia trực tiếp vào tổ chức và vận hành tòa soạn trong các mô hình cơ quan báo chí cụ thể. Trọng tâm khảo sát đặt ở vận hành tài chính nội bộ của cơ quan báo chí, với các nội dung như lập dự toán, phân bổ ngân sách, quản trị chi phí, đầu tư công nghệ, phân bổ nhân lực, phối hợp giữa bộ phận biên tập, công nghệ và tài chính, cùng với việc đánh giá hiệu quả của các sản phẩm số trong quá trình chuyển đổi mô hình hoạt động. Cách tiếp cận này giúp nhận diện rõ vai trò của tài chính trong toàn bộ quy trình sản xuất và phát triển sản phẩm của tòa soạn.

Để phản ánh sát thực tiễn quản trị tài chính của cơ quan báo chí, luận án khai thác hệ dữ liệu thực chứng từ nhiều nguồn khác nhau, gồm tài liệu nội bộ, báo cáo tài chính, quy chế chi tiêu, báo cáo tổng kết, đề án chuyển đổi số, khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu. Kết hợp các nguồn dữ liệu này cho phép tiếp cận trực tiếp quy trình vận hành tài chính nội bộ, từ

cơ chế phân bổ ngân sách, kiểm soát chi phí đến hiệu quả đầu tư công nghệ và mức độ gắn kết giữa tài chính với tổ chức sản xuất nội dung.

Luận án đồng thời đối chiếu sự khác biệt giữa ba mô hình cơ quan báo chí tiêu biểu gồm Đài Truyền hình Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh. Ba trường hợp này cho phép khảo sát trực tiếp sự khác biệt về cấu trúc nguồn lực, mức độ tự chủ, cách phân bổ ngân sách, đầu tư công nghệ, khả năng tạo nguồn thu và hiệu quả vận hành mô hình số. Từ đó, luận án có cơ sở nhận diện những điểm chung và khác biệt trong quản trị tài chính giữa các mô hình cơ quan báo chí ở Việt Nam hiện nay.

Trên nền tảng dữ liệu thực chứng, luận án đề xuất mô hình quản trị tòa soạn về tài chính phù hợp với mức độ tự chủ và điều kiện vận hành của từng nhóm cơ quan báo chí. Kết quả nghiên cứu cũng cung cấp cơ sở cho các gợi ý về cơ chế phối hợp giữa nội dung, tài chính và công nghệ, cách phân bổ nguồn lực, hệ thống chỉ báo đánh giá hiệu quả và định hướng phục vụ chuyển đổi số trong cơ quan báo chí.

## Tiểu kết chương 1

Tổng quan tình hình nghiên cứu cho thấy quản trị báo chí, quản trị tòa soạn và các vấn đề tài chính trong hoạt động báo chí đã được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau trong bối cảnh báo chí đang chịu tác động mạnh mẽ của chuyển đổi số và thay đổi mô hình hoạt động. Hệ thống các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã hình thành nền tảng tri thức quan trọng, tạo cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay.

Ở phạm vi quốc tế, các nghiên cứu về kinh tế báo chí và quản trị truyền thông tập trung làm rõ bản chất kinh tế của hoạt động báo chí trong môi trường cạnh tranh và thị trường hóa. Báo chí được tiếp cận như một ngành công nghiệp truyền thông, trong đó hiệu quả sử dụng nguồn lực, mô hình doanh thu và năng lực thích ứng với biến động công nghệ giữ vai trò quyết định đối với sự phát triển bền vững của tổ chức báo chí. Trong cách tiếp cận này, quản trị tài chính được xem là bộ phận trung tâm của quản trị báo chí, gắn với việc duy trì hoạt động và đầu tư cho đổi mới.

Các nghiên cứu về quản trị tổ chức báo chí nhấn mạnh tòa soạn như một thiết chế tổ chức đặc thù, vận hành trên cơ sở các quyết định quản trị liên quan đến tổ chức bộ máy, quy trình sản xuất và phân bổ nguồn lực. Quản trị tài chính trong tòa soạn được nhìn nhận không tách rời mà có mối quan hệ chặt chẽ với quản trị nội dung, nhân lực và công nghệ, góp phần định hình hiệu quả hoạt động của tòa soạn trong tổng thể hệ thống truyền thông.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, nhiều nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra vai trò ngày càng quan trọng của dữ liệu công chúng và công nghệ số đối với quản trị báo chí. Các quyết định tài chính của tòa soạn chịu tác động trực tiếp từ dữ liệu về hành vi tiếp nhận và mức độ tương tác của công chúng, qua đó làm thay đổi cách thức phân bổ nguồn lực và tổ chức hoạt động báo chí trong môi trường truyền thông số.

Đối với các nghiên cứu trong nước, quản trị báo chí và kinh tế báo chí được tiếp cận gắn với đặc thù thể chế và cơ chế quản lý báo chí ở Việt Nam. Nhiều công trình đã phân tích quá trình đổi mới cơ chế hoạt động, tự chủ tài

chính và những thách thức đặt ra đối với các cơ quan báo chí trong điều kiện thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội. Quản trị tài chính vì vậy ngày càng được nhìn nhận như một yêu cầu thiết yếu nhằm bảo đảm hiệu quả và tính bền vững của hoạt động báo chí.

Các nghiên cứu về quản trị tòa soạn trong nước đã phản ánh xu hướng chuyển đổi mô hình tổ chức từ tòa soạn truyền thống sang tòa soạn hội tụ và đa nền tảng. Tuy nhiên, phần lớn các công trình mới dừng lại ở phân tích chính sách và mô hình, chưa đi sâu khảo sát thực tiễn quản trị tài chính nội bộ của các cơ quan báo chí cụ thể, đặc biệt ở cấp độ tòa soạn.

Từ tổng quan các công trình nghiên cứu có thể nhận thấy vẫn tồn tại những khoảng trống cần tiếp tục được làm rõ. Trước hết, còn thiếu các nghiên cứu tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính theo hướng tích hợp trong tổng thể quản trị tòa soạn. Bên cạnh đó, các nghiên cứu thực chứng về quản trị tài chính nội bộ tại các cơ quan báo chí Việt Nam còn hạn chế, nhất là trong bối cảnh thực hiện tự chủ tài chính và chuyển đổi số.

Trên cơ sở kế thừa có chọn lọc các kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính như một vấn đề tổng hợp, đặt trong mối quan hệ gắn bó với tổ chức tòa soạn, quá trình sản xuất nội dung và bối cảnh thể chế của báo chí Việt Nam hiện nay. Việc khảo sát thực tiễn tại một số cơ quan báo chí tiêu biểu nhằm làm rõ những đặc điểm, kết quả đạt được và những vấn đề đặt ra trong công tác quản trị tòa soạn về tài chính.

Như vậy, tiểu kết tổng quan tình hình nghiên cứu đã khẳng định cơ sở khoa học, tính cấp thiết và hướng tiếp cận của đề tài, đồng thời tạo nền tảng cho việc xây dựng cơ sở lý luận và khung phân tích ở các chương tiếp theo của luận án.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CỦA QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ

#### 2.1. Các khái niệm, thuật ngữ liên quan đến đề tài

##### 2.1.1. Tòa soạn và cơ quan báo chí

###### 2.1.1.1. Khái niệm toà soạn

\* *Tiếp cận theo góc độ ngôn ngữ:*

Trong các từ điển tiếng Anh uy tín, “tòa soạn” (newsroom) trước hết được hiểu như không gian làm việc của nhà báo trong một tổ chức truyền thông, nơi diễn ra các hoạt động chuẩn bị, viết và biên tập tin tức. Từ điển Oxford định nghĩa newsroom là “khu vực trong một tổ chức truyền thông nơi các nhà báo làm việc để tạo ra nội dung tin tức”. Từ điển Collins mô tả tòa soạn là “văn phòng của cơ quan báo in, phát thanh hoặc truyền hình, nơi các bản tin được chuẩn bị trước khi in hoặc phát sóng”, nhấn mạnh đặc trưng chuẩn bị và biên tập nội dung. Từ điển Merriam Webster tiếp cận ngắn gọn hơn, cho rằng tòa soạn là “nơi tin tức được xử lý trước khi xuất bản”, tức là nơi diễn ra quá trình xử lý, biên tập và hoàn thiện tin tức. Từ điển Cambridge cũng đưa ra định nghĩa tương tự, xem tòa soạn là “văn phòng nơi tin tức được chuẩn bị cho báo in hoặc truyền hình, trong khi Từ điển Longman nhấn mạnh đây là nơi “tin tức được viết và biên tập”.

Từ các định nghĩa trên có thể thấy, theo cách hiểu từ điển, tòa soạn được nhận diện chủ yếu ở ba yếu tố:

- (1) không gian làm việc thuộc cơ quan báo chí;
- (2) nơi thực hiện các hoạt động viết, biên tập, xử lý và chuẩn bị tin tức;
- (3) mang tính chất mô tả và chưa đề cập tới chiều sâu về tổ chức, văn hoá nghề nghiệp hay yếu tố công nghệ như trong các tiếp cận học thuật hiện đại.

\* *Tiếp cận từ góc độ quản lý, quản trị báo chí - truyền thông:*

Trong các nghiên cứu về quản lý báo chí - truyền thông, tòa soạn là thiết chế trung tâm của cơ quan báo chí, ra quyết định biên tập, tổ chức nguồn lực và điều phối toàn bộ quy trình sản xuất tin tức. Theo *The Handbook of Journalism Studies*, tòa soạn là “không gian thể chế cốt lõi của hoạt động báo

chí, nơi các quyết định biên tập được đưa ra và công việc sản xuất tin tức được điều phối” [99]. Tương tự như vậy, Saltzis & Dickinson (2008) mô tả tòa soạn như “trung tâm tổ chức xử lý toàn bộ dòng công việc thu thập tin tức và sản xuất nội dung cho nhiều nền tảng” [95], qua đó nhấn mạnh vai trò của tòa soạn như một hub điều phối quy trình nghiệp vụ. Dưới góc độ này, tòa soạn được nhìn nhận như không gian vận hành của các hoạt động nghề nghiệp, là khu vực các nhà báo tổ chức quy trình thu thập, xử lý và xuất bản thông tin trong những điều kiện thời gian và nguồn lực hạn chế. Cách tiếp cận này tập trung vào các hoạt động thường nhật của đội ngũ những người làm báo, nhấn mạnh vào các quy trình nghiệp vụ và chuẩn mực nghề nghiệp cũng như sự phối hợp giữa các vị trí chức năng trong tòa soạn.

Bên cạnh các tư liệu mô tả thực tiễn, nhiều nghiên cứu kinh điển của Tuchman (1978), Deuze (2007) hay Ryfe (2012) dù không đưa ra các định nghĩa ngắn gọn mang tính từ điển, nhưng đều khẳng định rằng tòa soạn là môi trường nghề nghiệp đặc thù, ở đó, văn hóa nghề báo gồm giá trị, chuẩn mực và thói quen tác nghiệp được hình thành, duy trì và tái tạo thông qua hoạt động hằng ngày của nhà báo. Tòa soạn là thiết chế nghề nghiệp đóng vai trò nuôi dưỡng và định hình thực hành báo chí.

Dưới góc nhìn quản trị chiến lược, các nghiên cứu của Lucy Küng (2017) tiếp tục mở rộng cách định nghĩa của tòa soạn, cho rằng tòa soạn là “đơn vị vận hành cốt lõi, chịu trách nhiệm thực thi chiến lược biên tập, phân bổ nguồn lực và tổ chức sản xuất nội dung” [81], qua đó nhấn mạnh tính chất trung tâm vận hành của tòa soạn trong cơ quan báo chí - truyền thông.

Tại Việt Nam, một số nhà nghiên cứu ở trong nước đồng nhất tòa soạn và cơ quan báo chí làm một. Tác giả Đinh Văn Hương (2017, tr. 5) cho rằng: “Toà soạn báo chí là cơ quan do Đảng, chính quyền, các tổ chức và đoàn thể xã hội lập ra đề xuất bản báo chí theo quy định của pháp luật. Đó là cơ quan ngôn luận của một tổ chức nhất định, thực hiện tôn chỉ, mục đích nhiệm vụ do tổ chức đó đặt ra bằng những phương tiện và biện pháp đặc biệt” [31, tr. 27].

Tác giả Trương Thị Kiên (2016) [31, tr. 28-29] tiếp cận khái niệm tòa soạn báo chí theo hai nghĩa, tương ứng với hai cấp độ: (i) tòa soạn là thuật ngữ để chỉ không gian biên tập, tổ chức trang báo hoặc tổ chức sản xuất

chương trình phát thanh, truyền hình như một phòng/ban chuyên môn của cơ bản báo chí; (ii) tòa soạn được hiểu là nơi sản xuất, phát hành, phát sóng ấn phẩm/chương trình, là cơ quan báo chí với đầy đủ các yếu tố về nhân lực, vật lực và điều kiện vận hành, thực chất là cơ quan báo chí. Công trình này sử dụng thuật ngữ tòa soạn báo chí và cơ quan báo chí với nét nghĩa hoàn toàn đồng nhất. Khi nói đến tòa soạn báo chí, hay cơ quan báo chí, là nói đến tổ chức chính trị xã hội được thành lập để thực hiện chức năng thông tin đại chúng. Mỗi cơ quan báo chí là cơ quan ngôn luận của một cơ quan, tổ chức (được xem là cơ quan chủ quản), đặt dưới sự lãnh đạo thống nhất của Đảng, sự quản lý của Nhà nước, là cơ quan ngôn luận của Đảng, Nhà nước, là diễn đàn ngôn luận của quần chúng nhân dân. Hoạt động của tòa soạn báo chí bao giờ cũng được định hướng trực tiếp bởi cơ quan chủ quản, thực hiện những nhiệm vụ chính trị đặc thù của cơ quan chủ quản. Giống các cơ quan, tổ chức, đoàn thể xã hội khác, tòa soạn báo chí cũng phải thỏa mãn những yêu cầu giống với các cơ quan, tổ chức, đoàn thể xã hội khác, phải có đầy đủ tiêu chuẩn về nhân lực, vật lực, cơ chế hoạt động tuân thủ luật báo chí, quy định của pháp luật và phù hợp với vị trí, vai trò, chức năng của cơ quan chủ quản báo chí.

Tiếp cận từ góc độ quản lý báo chí - truyền thông, khái niệm tòa soạn được hiểu như bộ não vận hành của cơ quan báo chí, thực hiện các chức năng như xác định đường hướng biên tập, triển khai chiến lược nội dung, phân bổ nhân lực và điều phối toàn bộ quy trình sản xuất tin tức. Đây là nền tảng quan trọng để phân tích cấu trúc, mô hình và phương thức quản trị tòa soạn trong bối cảnh truyền thông đương đại.

*\* Tiếp cận từ góc độ xã hội học*

Dưới góc độ xã hội học, tòa soạn được xem như một thiết chế xã hội với các quan hệ xã hội, vai trò nghề nghiệp, quyền lực và chuẩn mực nghề báo được hình thành và tái tạo qua hoạt động hàng ngày. Các nghiên cứu thuộc truyền thống xã hội học tin từ thập niên 1970 đến nay như của Gaye Tuchman (1978), Herbert Gans (1979), Mark Fishman (1980) hay Michael Schudson (1989) đều cho rằng sản xuất tin tức là kết quả của những tương tác xã hội, những thói quen tác nghiệp và cấu trúc tổ chức tồn tại trong tòa soạn. Các tác giả này đều phân tích tòa soạn như một không gian xã hội đặc thù, nơi

hình thành các giá trị và chuẩn mực nghề nghiệp, được duy trì và truyền lại giữa các thế hệ nhà báo.

Trong lĩnh vực xã hội học báo chí hiện đại, Pablo Boczkowski (2005) tiếp tục mở rộng hướng tiếp cận này bằng việc phân tích cách công nghệ truyền thông tương tác với cấu trúc xã hội trong tòa soạn. Trong tác phẩm *Digitizing the News (Số hoá tin tức)*, ông nhấn mạnh rằng: “Truyền thông mới không xuất hiện chỉ bằng một sự bùng nổ mang tính cách mạng của công nghệ, mà bằng cách kết hợp các cấu trúc và thực hành của truyền thông hiện có với những khả năng kỹ thuật mới xuất hiện”. Boczkowski (2005) coi tòa soạn như không gian xã hội - nghề nghiệp chịu ảnh hưởng bởi công nghệ, nơi thực hành nghề báo và cấu trúc tổ chức luôn điều chỉnh lẫn nhau.

Theo nghiên cứu thực địa và xã hội học truyền thông, khái niệm tòa soạn được nhìn nhận như các môi trường nghề nghiệp - xã hội: thông qua thói quen tác nghiệp, các mối quan hệ và cấu trúc tổ chức, văn hóa báo chí được hình thành, duy trì và tái tạo qua từng thế hệ nhà báo (Ryfe, 2012; Deuze, 2007). Chính những tương tác này định hình cách tin tức được lựa chọn, xử lý và trình bày, đồng thời duy trì tính ổn định của thực hành nghề báo.

Tiếp cận xã hội học cho phép nhìn nhận tòa soạn là một môi trường xã hội phức hợp, trong đó công nghệ, con người, vai trò nghề nghiệp, cấu trúc tổ chức và các giá trị xã hội giao thoa, tác động và định hình lẫn nhau. Những thay đổi về công nghệ hay mô hình kinh doanh luôn phải được xem xét trong bối cảnh rộng lớn hơn của văn hóa nghề báo và cấu trúc xã hội đang tồn tại trong tòa soạn.

Tổng hợp các tiếp cận ngôn ngữ học, quản lý, quản trị báo chí - truyền thông, tác nghiệp báo chí và xã hội học báo chí, có thể quan niệm rằng:

*Tòa soạn là bộ phận trung tâm của cơ quan báo chí, có chức năng tổ chức và điều hành toàn bộ hoạt động thu thập, xử lý và sản xuất tin tức; đồng thời là môi trường nghề nghiệp, xã hội đặc thù, trong đó các quy trình tác nghiệp, chuẩn mực chuyên môn và quan hệ tổ chức được hình thành, duy trì và vận hành dưới tác động của quy trình biên tập, nguồn lực và bối cảnh công nghệ truyền thông hiện đại.*

### 2.1.1.2. *Khái niệm cơ quan báo chí*

#### *\* Tiếp cận từ góc độ pháp lý*

Theo Luật Báo chí sửa đổi năm 2025 [33], Điều 15 quy định “Cơ quan báo chí phải có giấy phép hoạt động báo chí do cơ quan quản lý nhà nước về báo chí cấp mới được hoạt động... Cơ quan báo chí phải thực hiện đúng tôn chỉ, mục đích quy định trong giấy phép hoạt động báo chí và nhiệm vụ được giao... Chính phủ quy định chi tiết cơ chế đặc thù về tài chính đối với từng cơ quan báo chí chủ lực đa phương tiện phù hợp với mức độ tự chủ”.

Như vậy, cơ quan báo chí ở Việt Nam mang tính chất đặc thù của một thiết chế thông tin thuộc hệ thống chính trị, không hoạt động theo mô hình doanh nghiệp thuần túy mà chịu sự quản lý của cơ quan chủ quản và sự điều chỉnh của pháp luật về báo chí. Định nghĩa pháp lý này là cơ sở để xác định chức năng, nhiệm vụ và phạm vi hoạt động của cơ quan báo chí, đồng thời làm nền tảng để hiểu vai trò của tòa soạn trong cấu trúc tổ chức của cơ quan báo chí.

#### *\* Tiếp cận từ góc độ học thuật*

Cottle (2003) coi các cơ quan báo chí như những tổ chức xã hội - nghề nghiệp phức hợp, trong đó hoạt động sản xuất tin tức được thực hiện như một quá trình mang tính tổ chức) [67].

Theo Ibrahim, H. J., & Spikin, B. R. (2021), “cơ quan báo chí” được hiểu là những tổ chức xây dựng và cung cấp nhiều loại hình chương trình nhằm thông tin, giáo dục, khai sáng và giải trí cho công chúng. Các tổ chức này còn có nhiệm vụ giám sát và yêu cầu chính phủ chịu trách nhiệm trước xã hội. Họ thu thập và đưa tin về các vấn đề được công chúng quan tâm; các cơ quan báo chí bao gồm cả cơ quan báo in và đài phát thanh - truyền hình.

Tổng hợp các quan điểm trên, có thể đưa ra định nghĩa như sau: *Cơ quan báo chí là một thiết chế thông tin thuộc hệ thống chính trị - xã hội, được Nhà nước cho phép thành lập và thực hiện một hoặc nhiều loại hình báo chí, đồng thời vận hành như một tổ chức truyền thông chuyên nghiệp có chức năng thu nhận và phát ra thông tin, tổ chức nguồn lực biên tập, tài chính, hậu cần cho hoạt động sản xuất tin tức, thực hiện nhiệm vụ thông tin, giáo dục, giám sát xã hội và chịu sự điều chỉnh của pháp luật cũng như các chuẩn mực nghề nghiệp trong bối cảnh truyền thông hiện đại.*

**Bảng 2.1: So sánh giữa tòa soạn và cơ quan báo chí**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Tòa soạn</b>	<b>Cơ quan báo chí</b>
<b>Khái niệm</b>	Là bộ phận trung tâm, nơi tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất tin tức	Là một thiết chế thông tin thuộc hệ thống chính trị - xã hội, được Nhà nước cấp phép hoạt động
<b>Tổ chức</b>	Cấp độ bộ phận/đơn vị vận hành trong cơ quan báo chí	Cấp độ tổ chức hoàn chỉnh
<b>Chức năng</b>	Tổ chức thu thập, xử lý, biên tập và sản xuất nội dung; điều phối quy trình tác nghiệp	Thực hiện chức năng thông tin, tuyên truyền, giáo dục, giám sát xã hội; tổ chức toàn bộ hoạt động báo chí
<b>Vai trò</b>	“Bộ não vận hành” của cơ quan báo chí, nơi ra quyết định biên tập và điều phối sản xuất nội dung	Chủ thể pháp lý và tổ chức tổng thể, bao trùm các hoạt động: nội dung, tài chính, nhân sự, kỹ thuật
<b>Tính chất</b>	Mang tính nghiệp vụ, biên tập, vận hành	Mang tính pháp lý, tổ chức, quản lý tổng thể
<b>Cấu trúc</b>	Bao gồm các bộ phận: phóng viên, biên tập viên, thư ký tòa soạn, bộ phận sản xuất nội dung	Bao gồm nhiều cấu phần: tòa soạn + bộ phận tài chính + hành chính + kỹ thuật + phát hành + kinh doanh...
<b>Pháp lý</b>	Không phải là chủ thể pháp lý độc lập	Là chủ thể pháp lý, hoạt động theo quy định của Luật Báo chí 2025
<b>Chủ quản</b>	Thực hiện nhiệm vụ theo định hướng của cơ quan báo chí	Chịu sự quản lý của cơ quan chủ quản và Nhà nước
<b>Phạm vi</b>	Nhấn mạnh phương diện sản xuất nội dung và quy trình nghiệp vụ để có đầu ra là tác phẩm, sản phẩm báo chí.	Bao trùm toàn bộ hoạt động báo chí: nội dung, tài chính, tổ chức, chiến lược
<b>Học thuật</b>	1) không gian làm việc; 2) trung tâm vận hành; 3) thiết chế xã hội nghề nghiệp	Tổ chức truyền thông, thiết chế xã hội, chủ thể pháp lý
<b>Tài chính</b>	Triển khai và chịu tác động trực tiếp của các quyết định tài chính (phân bổ nguồn lực, chi phí sản xuất...)	Quyết định và quản lý tổng thể tài chính (nguồn thu, ngân sách, cơ chế tự chủ...)
<b>Mối quan hệ</b>	Là bộ phận cấu thành, trung tâm vận hành của cơ quan báo chí	Bao trùm và chứa tòa soạn như một thành phần cốt lõi

## 2.1.2. Quản trị toà soạn

### 2.1.2.1. Khái niệm quản trị

#### \* Tiếp cận từ góc độ kinh điển

Tiếp cận kinh điển (classical perspective) là nền tảng đầu tiên hình thành khái niệm quản trị hiện đại, chủ yếu xuất hiện vào cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX. Trước tiên, quản trị (governance) có nguồn gốc trong tiếng Latin là “gubernare”, có nghĩa là lái, điều khiển, dẫn hướng, là hướng dẫn, chỉ đạo, kiểm soát một nhóm người, một chức hay một quốc gia. Trường phái kinh điển nhấn mạnh tính hợp lý, tính khoa học và sự chuẩn hóa trong hoạt động của tổ chức. Hai hướng tiếp cận quan trọng nhất trong trường phái kinh điển là khoa học quản trị của Frederick W. Taylor và quản trị hành chính của Henry Fayol.

Frederick W. Taylor đặt nền móng cho khoa học quản trị thông qua công trình *The Principles of Scientific Management (Nguyên lý của Quản lý khoa học)*, xuất bản năm 1911 tại New York bởi Harper & Brothers. Taylor cho rằng quản trị phải dựa trên phương pháp khoa học để tối ưu hóa năng suất lao động: phân tích động tác, đo lường thời gian, tiêu chuẩn hóa quy trình và tuyển chọn, đào tạo người lao động theo tiêu chí phù hợp. Dù Taylor không đưa ra định nghĩa quản trị theo nghĩa rộng, ông đã xác lập tư tưởng rằng quản trị là quá trình “tìm ra một cách tốt nhất duy nhất” để thực hiện công việc thông qua nguyên tắc khoa học [97].

Trong khi đó, Henry Fayol tiếp cận quản trị từ bình diện tổ chức tổng thể [74]. Trong tác phẩm *Administration Industrielle et Générale (Quản trị công nghiệp tổng quát)* (1916), Fayol đưa ra mô hình gồm năm chức năng của quản trị: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Đây là lần đầu tiên quản trị được hệ thống hóa thành một chu trình chức năng có tính phổ quát và có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức. Cách tiếp cận của Fayol xem quản trị là một tiến trình gồm các hành động có trật tự nhằm bảo đảm sự vận hành thống nhất và hiệu quả của toàn bộ tổ chức.

Điểm chung ở trường phái kinh điển là coi quản trị như một hoạt động mang tính kỹ thuật và chức năng, nhấn mạnh phân công lao động, chuẩn hóa

quy trình, tối ưu hóa nguồn lực và xây dựng cấu trúc tổ chức rõ ràng. Những tư tưởng này trở thành nền tảng cho hầu hết các mô hình quản trị hiện đại, đặc biệt là mô hình quản trị theo các chức năng (lập kế hoạch, tổ chức, dẫn dắt, kiểm tra) được phát triển sau này.

*\* Tiếp cận theo góc độ hành vi*

Tiếp cận hành vi và con người hình thành như một bước chuyển quan trọng từ cách nhìn kỹ thuật của trường phái kinh điển sang tư duy chú trọng con người, tâm lý và quan hệ xã hội trong tổ chức. Hướng tiếp cận này cho rằng cách thức con người hợp tác với nhau, mức độ động lực và môi trường tâm lý mà họ làm việc có vai trò quyết định đối với hiệu quả quản trị.

Mary Parker Follett trong công trình *The Giving of Orders (Chỉ đạo)* (1926) cho rằng quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác. Quan niệm này nhấn mạnh sự tương tác, sự phối hợp và quá trình thuyết phục thay vì áp đặt. Follett coi việc hiểu rõ con người trong tổ chức là nền tảng để điều hành hiệu quả.

Tư duy chú trọng yếu tố con người cũng xuất hiện rõ trong định nghĩa của Harold Koontz và Cyril O'Donnell. Hai tác giả này cho rằng mọi hoạt động quản trị, ở mọi cấp độ, đều gắn với việc thiết kế và duy trì một môi trường làm việc mà trong đó các cá nhân có thể hợp tác với nhau để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra. Môi trường tổ chức vì vậy đóng vai trò quan trọng, không chỉ nhằm hỗ trợ công việc mà còn tạo điều kiện để người lao động phát huy năng lực. Hướng tiếp cận này được củng cố bằng các nghiên cứu thực nghiệm của Elton Mayo tại Western Electric. Những quan sát được tổng hợp trong cuốn *The Human Problems of an Industrial Civilization (Những Vấn đề của Loài người trong Nền Văn minh Công nghiệp)* (1933) cho thấy năng suất lao động chịu tác động đáng kể từ tinh thần nhóm, cảm nhận được quan tâm và các quan hệ không chính thức. Các kết luận này dẫn đến nhận định rằng thành công của tổ chức phụ thuộc nhiều vào yếu tố tâm lý và sự gắn kết giữa các thành viên.

Douglas McGregor tiếp tục phát triển góc nhìn hành vi trong tác phẩm *The Human Side of Enterprise (Khía cạnh Con người của Doanh nghiệp)*

(1960). Ông đưa ra hai giả định đối lập về bản chất con người trong tổ chức, được gọi là Thuyết X và Thuyết Y. Hai mô hình này giúp giải thích cách nhà quản trị nhìn nhận động lực của nhân viên và nhấn mạnh hiệu quả của sự tin tưởng, trao quyền và khuyến khích sáng tạo. James H. Donnelly và các cộng sự (2001) trong giáo trình *Quản trị học căn bản* cho rằng: “Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện, nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hành động riêng rẽ không thể nào đạt được”. Quản trị là quá trình tác động có tính tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị [71].

Các công trình tiếp cận từ góc độ hành vi cho thấy quản trị không thể tách rời yếu tố con người. Những giá trị như sự hợp tác, động lực làm việc, môi trường tâm lý và quan hệ trong tổ chức tạo nên nền tảng cho hiệu quả hoạt động. Góc tiếp cận này chuyển trọng tâm từ cấu trúc và quy trình sang việc hiểu con người và tổ chức các mối quan hệ trong công việc, qua đó góp phần định hình cách tiếp cận hiện đại hơn đối với khoa học quản trị.

*\* Tiếp cận theo góc độ hệ thống*

Khoa học quản trị bước sang giữa thế kỷ XX trong bối cảnh các tổ chức trở nên phức tạp hơn, chịu ảnh hưởng mạnh hơn từ môi trường và công nghệ, khiến tư duy quản trị không còn dựa trên chức năng hay yếu tố con người mà phải được đặt trong một tổng thể rộng lớn hơn. Hai hướng tiếp cận có ảnh hưởng lớn trong giai đoạn này là tiếp cận hệ thống và tiếp cận tình huống.

Tiếp cận hệ thống hình thành trên nền tảng lý thuyết hệ thống tổng quát của Ludwig von Bertalanffy [60], công bố trong cuốn sách *General System Theory: Foundations, Development, Applications (Lý thuyết Hệ thống Tổng quát: nền tảng, Phát triển và Ứng dụng)* (1968) do George Braziller xuất bản. Tổ chức không tồn tại như một tập hợp đơn lẻ của các bộ phận, mà hoạt động như một hệ thống mở. Mọi bộ phận đều có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, chịu tác động từ môi trường và duy trì sự ổn định nhờ các vòng phản hồi. Khi được vận dụng vào quản trị, cách tiếp cận hệ thống nhấn mạnh rằng nhà quản trị cần quan sát tổ chức trong tổng thể, tránh tối ưu hóa từng bộ phận riêng lẻ mà bỏ qua hiệu quả chung toàn hệ thống (Bertalanffy, 1968). Tuy nhiên, bản

thân cách tiếp cận hệ thống vẫn cho thấy những giới hạn khi môi trường biến đổi quá nhanh. Vì thế, các nhà nghiên cứu như Tom Burns và G. M. Stalker đề xuất tiếp cận tình huống. Trong cuốn sách *The Management of Innovation (Quản trị Đổi mới)* (1961) xuất bản bởi Tavistock Publications, hai tác giả đưa ra nhận định: không có một mô hình quản trị nào phù hợp cho mọi hoàn cảnh. Tổ chức trong môi trường ổn định thường vận hành hiệu quả với cấu trúc cơ học, trong khi tổ chức hoạt động trong môi trường thay đổi cần cấu trúc mềm dẻo hơn, được gọi là cấu trúc hữu cơ [64].

Paul Lawrence và Jay Lorsch tiếp tục mở rộng hướng tiếp cận này trong tác phẩm *Organization and Environment (Tổ chức và Môi trường)* (1967), do Harvard University Press xuất bản. Các tác giả chứng minh hiệu quả quản trị phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa tổ chức và môi trường. Tổ chức phải biết thích nghi với sự khác biệt giữa các bộ phận, vì mỗi bộ phận có thể chịu tác động khác nhau từ môi trường bên ngoài [82].

Hai hướng tiếp cận trên đặt quản trị trong một bối cảnh rộng hơn. Thay vì xem quản trị là một bộ quy tắc cố định, cách nhìn mới coi nó là quá trình nhận biết mối quan hệ giữa tổ chức với môi trường, cũng như khả năng điều chỉnh cấu trúc và phương thức vận hành để phù hợp với từng thời điểm. Đây là tiền đề quan trọng để hiểu các mô hình quản trị trong bối cảnh hiện nay khi sự thay đổi về công nghệ và hành vi công chúng diễn ra nhanh chóng, đặc biệt trong lĩnh vực báo chí và truyền thông.

#### \* *Tiếp cận theo góc độ hiện đại*

Trong giai đoạn phát triển của khoa học quản trị từ giữa thế kỷ XX trở về sau, nhiều học giả tìm cách dung hòa các quan điểm trước đó để xây dựng cách nhìn toàn diện hơn về hoạt động quản trị. Cách nhìn hiện đại nhấn mạnh vào tính hệ thống của quá trình quản trị, tính khoa học trong việc sử dụng nguồn lực và yêu cầu gắn hoạt động quản trị với mục tiêu của tổ chức trong môi trường thay đổi nhanh.

Peter Drucker trong tác phẩm *The Practice of Management (Hoạt động quản lý)* (1954) mô tả quản trị là một hoạt động định hướng tổ chức theo mục tiêu, đồng thời duy trì hiệu lực của hoạt động thông qua việc tổ chức công

việc, tạo động lực và đánh giá kết quả. Drucker đặt con người vào trung tâm của quá trình vận hành và cho rằng nhà quản trị phải đảm bảo tổ chức vận hành hiệu quả trong bối cảnh có nhiều nhu cầu và lợi ích khác nhau [54]. Harold Koontz và Cyril O'Donnell (1968) cũng góp phần quan trọng vào việc hình thành góc tiếp cận hiện đại, cho rằng nhiệm vụ của nhà quản trị là thiết kế và duy trì môi trường làm việc để các cá nhân có thể hợp tác để hoàn thành mục tiêu đã định. Quan niệm này đặt trọng tâm vào môi trường tổ chức và sự điều phối con người nhằm đạt hiệu quả chung. Những góc nhìn mang tính chức năng hiện đại được phát triển trong các công trình của James Stoner và Stephen Robbins (1978), nhìn nhận quản trị là tiến trình bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, được thực hiện nhằm hướng các thành viên trong tổ chức đạt tới mục tiêu. Quá trình này đòi hỏi nhà quản trị sử dụng hiệu quả các nguồn lực như nhân lực, tài chính, vật chất và thông tin, đồng thời tạo ra cơ chế phối hợp để đảm bảo hiệu quả hoạt động.

Henry Mintzberg trong công trình *The Nature of Managerial Work (Bản chất của Hoạt động Quản lý)* (1973) lại tiếp cận quản trị từ thực tiễn, chỉ ra rằng hoạt động quản trị bao gồm các yếu tố như quan hệ, thông tin và quyết định. Cách tiếp cận này mô tả quản trị như chuỗi tương tác và hành động liên tục, không diễn ra theo quy trình lý tưởng mà phụ thuộc vào bối cảnh thực tế và đặc điểm của từng tổ chức [87].

Bên cạnh các quan điểm quốc tế, một số học giả Việt Nam cũng tiếp cận quản trị theo tư duy hiện đại. Tác giả Trần Quốc Tuấn trong *Giáo trình Quản trị học (Đại học Công nghiệp Vinh)* (2005) định nghĩa quản trị là phương thức và cách thức tổ chức các hoạt động hướng tới mục tiêu chung của tổ chức với hiệu quả cao, được tiến hành bằng và thông qua những con người trong tổ chức. Cách diễn giải này có sự tương đồng với định nghĩa của các tác giả quốc tế, đồng thời nhấn mạnh vai trò của con người và sự phối hợp nguồn lực trong việc hoàn thành mục tiêu [38].

Tác giả Đặng Thị Thu Hương (2021) cho rằng khái niệm quản trị đang được dùng để chỉ sự hợp tác, phối hợp của nhiều hình thức tương tác công tư khác nhau. Quản trị chính là quá trình kết hợp nhiều chủ thể khác nhau và

hàm ý một hình thức quản lý mang tính mạng lưới. Quản trị thường được đề cập trong những bối cảnh mà ở đó Nhà nước có thể không giữ vị trí đặc biệt, chi phối. Do đó, quản trị nhấn mạnh đến việc chuyển đổi/giảm bớt quyền lực mang tính thể chế truyền thông của chính phủ [28].

Từ các quan điểm nêu trên, có thể thấy, tiếp cận hiện đại xem quản trị như một tiến trình phối hợp giữa mục tiêu, con người và nguồn lực. Nhà quản trị vừa thiết kế cơ cấu vận hành, vừa điều phối hoạt động, tạo môi trường làm việc và duy trì chất lượng tương tác giữa các thành viên. Cách tiếp cận này tạo nền tảng để nghiên cứu quản trị trong các lĩnh vực chuyên biệt như quản trị tòa soạn, nơi hiệu quả tổ chức gắn chặt với chất lượng thông tin và sự vận hành của đội ngũ làm báo.

Từ bốn góc tiếp cận lý luận đã phân tích, khái niệm quản trị trải qua quá trình phát triển từ cách nhìn thuần kỹ thuật đến tư duy chú trọng con người, rồi mở rộng sang cách tiếp cận hệ thống và môi trường, và dần hoàn thiện trong các mô hình hiện đại dựa trên mục tiêu và hiệu quả. Các cách tiếp cận này, tuy khác nhau về trọng tâm, đều thống nhất ở một số đặc điểm cốt lõi. Quản trị là hoạt động có mục đích, được thực hiện thông qua việc tổ chức và phối hợp các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực con người, nhằm bảo đảm sự vận hành thống nhất của tổ chức và đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

Từ những điểm tương đồng đó có thể đưa ra định nghĩa mang tính khái quát: *Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của tổ chức, nhằm hướng các nguồn lực vào việc đạt mục tiêu chung với hiệu quả cao, được thực hiện thông qua sự phối hợp của những cá nhân và nhóm trong tổ chức.*

#### 2.1.2.2. Khái niệm quản trị tòa soạn

Khái niệm “quản trị tòa soạn” được hình thành trên cơ sở kết hợp hai khái niệm nền tảng đã được phân tích ở các mục trước, gồm khái niệm “tòa soạn” và khái niệm “quản trị”. Về bản chất, tòa soạn là bộ phận trung tâm của cơ quan báo chí, diễn ra toàn bộ hoạt động tìm kiếm thông tin, biên tập, phê duyệt, sản xuất và xuất bản sản phẩm báo chí. Tòa soạn có cơ cấu tổ chức đặc thù, bao gồm đội ngũ phóng viên, biên tập viên, thư ký tòa soạn và các bộ

phần hỗ trợ nghiệp vụ; đồng thời vận hành theo quy trình nghề nghiệp có tính tuân thủ và yêu cầu cao về chất lượng nội dung, tính chính xác và tuân thủ pháp luật báo chí.

Quản trị được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra nhằm sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Khi áp dụng vào tòa soạn, hoạt động quản trị phải hướng đến việc tổ chức và điều phối con người, quy trình sản xuất thông tin, công nghệ và các nguồn lực khác để bảo đảm tòa soạn vận hành ổn định và đạt được mục tiêu của cơ quan báo chí.

Sự kết hợp giữa hai nhóm khái niệm này cho thấy quản trị tòa soạn vừa mang bản chất của hoạt động quản trị nói chung, vừa gắn với đặc thù của lĩnh vực báo chí, nơi yêu cầu về chất lượng nội dung, tính thử thách của môi trường truyền thông và sự thay đổi công nghệ liên tục tác động trực tiếp đến phương thức tổ chức và vận hành tòa soạn.

Hoạt động của tòa soạn có nhiều điểm khác biệt so với các tổ chức thông thường, và những khác biệt này tạo ra yêu cầu riêng đối với công tác quản trị. Trước hết, tòa soạn là nơi sản xuất thông tin mang tính sáng tạo, thời sự và gắn với trách nhiệm xã hội. Mọi sản phẩm báo chí đều phải đáp ứng đồng thời nhiều tiêu chí như tính chính xác, kịp thời, định hướng và phù hợp với quy định pháp luật. Điều này buộc hoạt động quản trị trong tòa soạn phải chú trọng đến việc duy trì tiêu chuẩn nghề nghiệp, sự kiểm soát chất lượng cũng như đảm bảo kỷ luật thông tin.

Một đặc điểm đáng chú ý khác nằm ở cơ cấu nhân lực. Đội ngũ phóng viên, biên tập viên và những người làm nội dung đều là những vị trí đòi hỏi mức độ sáng tạo và tính độc lập cao. Họ thực hiện các nhiệm vụ theo quy trình và tham gia vào quá trình phát hiện, xử lý, đánh giá và phát triển thông tin. Đặc điểm này khiến hoạt động quản trị tòa soạn phải linh hoạt hơn, chú trọng đến việc tạo môi trường làm việc hỗ trợ sáng tạo, đồng thời duy trì sự phối hợp giữa các bộ phận nghiệp vụ.

Tòa soạn cũng hoạt động theo quy trình sản xuất thông tin có tính liên tục. Quy trình này đòi hỏi sự kết hợp nhịp nhàng giữa nhiều khâu, từ tìm kiếm

thông tin đến biên tập và xuất bản. Chỉ cần một mắt xích vận hành không hiệu quả, toàn bộ tiến độ xuất bản có thể bị ảnh hưởng. Vì vậy, quản trị tòa soạn phải gắn liền với việc điều phối dòng công việc, tối ưu hóa quy trình và giải quyết nhanh các vấn đề phát sinh trong quá trình tác nghiệp.

Ngoài những yếu tố trên, tòa soạn còn chịu tác động mạnh từ môi trường truyền thông và công nghệ. Sự phát triển của nền tảng số, yêu cầu đa phương tiện và tốc độ lan truyền của thông tin khiến cơ chế vận hành tòa soạn phải thay đổi liên tục. Điều này đặt ra yêu cầu đối với nhà quản trị trong việc cập nhật công nghệ, tổ chức mô hình làm việc mới và phát triển năng lực số cho đội ngũ.

Những đặc thù này tạo ra bối cảnh riêng cho quản trị trong tòa soạn. Nhà quản trị phải dung hòa giữa yêu cầu sáng tạo và kỷ luật thông tin, giữa tốc độ và độ chính xác, giữa đổi mới công nghệ và tuân thủ tiêu chuẩn nghề nghiệp. Đây là những yếu tố không xuất hiện đầy đủ trong các mô hình quản trị doanh nghiệp thông thường, và chính chúng làm nên tính đặc thù của hoạt động quản trị tòa soạn.

Các nghiên cứu quốc tế về tòa soạn trong hai thập kỷ gần đây cho thấy quản trị tòa soạn không chỉ là điều hành một đơn vị sản xuất nội dung, mà là một quá trình tổ chức, điều phối và thích ứng trong môi trường báo chí có tốc độ biến đổi nhanh. Ba hướng tiếp cận nổi bật có thể rút ra từ các công trình của Wiik và Andersson, Lowrey và Lucy Küng.

Nghiên cứu của Wiik và Andersson (2016) về tòa soạn báo Thụy Điển tập trung vào mối quan hệ giữa quyền lực biên tập, vai trò của nhà quản trị và sự kiểm soát trong quy trình sản xuất tin. Các tác giả mô tả xu hướng gia tăng ảnh hưởng của tư duy quản trị trong tòa soạn, thể hiện qua quá trình chuẩn hóa, chuyên nghiệp hóa và siết chặt vai trò lãnh đạo biên tập. Tòa soạn là không gian mà các chuẩn mực nghề nghiệp và quyết định quản trị giao thoa, tạo ra sự dịch chuyển trong quyền lực giữa phóng viên, biên tập viên và bộ phận điều hành. Những mô tả này giúp nhận diện quản trị tòa soạn như hoạt động tổ chức và kiểm soát chất lượng nội dung trong một cấu trúc nghề nghiệp phức tạp [100].

Lowrey (2004) tiếp cận vấn đề quản trị tòa soạn từ góc độ thích ứng tổ chức trong bối cảnh đổi mới công nghệ. Tác giả cho rằng tòa soạn là nơi phản ứng rõ nét nhất đối với các thay đổi trong môi trường truyền thông. Nhà quản trị phải đưa ra các quyết định mang tính cấu trúc và chiến lược để điều chỉnh quy trình làm việc, phân bổ nguồn lực và thiết lập lại các chuẩn mực nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới. Lowrey cũng chỉ ra rằng tòa soạn là điểm gặp gỡ của hai hệ chuẩn: chuẩn nghề nghiệp và chuẩn quản trị. Sự va chạm giữa hai hệ chuẩn này tạo ra áp lực thay đổi sâu rộng trong tổ chức. Đây là cơ sở lý thuyết quan trọng để hiểu quản trị tòa soạn như một quá trình điều phối giữa giá trị nghề nghiệp và nhu cầu thích ứng tổ chức [83].

Lucy Küng (2017) mở rộng góc nhìn này bằng cách đặt quản trị tòa soạn trong khuôn khổ quản trị chiến lược của tổ chức truyền thông. Tổ chức truyền thông chỉ có thể duy trì năng lực cạnh tranh thông qua khả năng phản ứng linh hoạt trước môi trường, tái cấu trúc quy trình và sắp xếp lại nguồn lực để phù hợp với những thay đổi của công nghệ và thị trường. Quản trị trong các tổ chức báo chí không còn giới hạn trong phạm vi điều hành nội dung mà phải bao gồm việc định hình lại cấu trúc tổ chức, điều chỉnh chiến lược và duy trì các giá trị nghề nghiệp cốt lõi. Lãnh đạo tòa soạn cần có kiến thức về công nghệ, kỹ năng quản trị nhân sự và đảm bảo chất lượng nội dung để hướng tòa soạn theo mục tiêu chiến lược toàn diện [81].

Tại Việt Nam, có quan điểm cho rằng, “quản trị tòa soạn báo chí là hoạt động hoạch định, tổ chức, kiểm tra, đánh giá công việc của tòa soạn căn cứ trên những nội quy, quy chế nhất định mà tòa soạn đặt ra, nhằm đảm bảo mọi hoạt động ổn định, có hiệu quả, với mục đích cao nhất là đem lại sản phẩm báo chí (tờ báo, chương trình phát thanh, truyền hình) có chất lượng, đáp ứng nhiệm vụ thông tin tuyên truyền của cơ quan báo chí, yêu cầu của công chúng và đem lại lợi nhuận, thúc đẩy phát triển của tòa soạn báo chí đó” [31].

Các hướng nghiên cứu nói trên có thể thấy quản trị tòa soạn được tiếp cận như một quá trình quản lý đặc thù, ở đó, sự điều phối giữa con người, quy trình sản xuất nội dung, nguồn lực công nghệ và môi trường tổ chức phải diễn ra hài hòa. Đây cũng là điểm phân biệt rõ rệt giữa quản trị tòa soạn với các

mô hình quản trị trong doanh nghiệp thông thường, bởi báo chí là lĩnh vực vừa chịu áp lực nghề nghiệp, vừa chịu áp lực đổi mới công nghệ và tác động của công chúng.

Từ những luận điểm nêu trên, có thể đưa ra định nghĩa: *Quản trị tòa soạn là quá trình tổ chức, điều phối và giám sát các hoạt động sản xuất thông tin, quản lý nhân lực báo chí, vận hành quy trình biên tập và sử dụng nguồn lực của tòa soạn nhằm đáp ứng mục tiêu của cơ quan báo chí trong môi trường truyền thông và công nghệ liên tục thay đổi.*

### **2.1.3. Tài chính và đặc thù tài chính trong cơ quan báo chí**

#### *2.1.3.1. Khái niệm tài chính*

Trong kinh tế học và khoa học quản trị, tài chính được tiếp cận theo nhiều góc nhìn khác nhau, song tựu trung đều nhấn mạnh đến sự vận động của tiền tệ, quá trình phân bổ nguồn vốn và quản lý rủi ro trong hoạt động kinh tế.

Các giáo trình kinh điển về quản trị tài chính nhấn mạnh bản chất cốt lõi của tài chính là quản lý và sử dụng tiền một cách hiệu quả. Theo Paramasivan (2009, tr.1), *“Tài chính có thể được định nghĩa là nghệ thuật và khoa học quản lý tiền”*, đồng thời, chỉ ra chức năng thiết yếu và thực tiễn của tài chính trong hoạt động kinh tế: *“Tài chính cũng được hiểu là việc cung cấp tiền đúng vào thời điểm nó được cần đến”* (tr. 2). Tác giả Dương Thị Bình Minh và Sử Đình Thành (2004, tr.13) cho rằng: *“Tài chính được coi như là sự vận động của vốn tiền tệ và là những quỹ tiền tệ của những chủ thể trong xã hội”* [32, tr 13].

Nhìn chung, dù được tiếp cận ở bình diện lý thuyết, thực hành hay quản trị, các định nghĩa trong những tài liệu trên đều thống nhất ở điểm: tài chính gắn liền với quá trình hình thành, phân bổ, sử dụng và quản lý nguồn lực tiền tệ trong bối cảnh có rủi ro và biến động. Đồng thời, tài chính vừa mang tính khoa học (phân tích, đo lường, dự báo), vừa mang tính nghệ thuật (vận dụng linh hoạt để ra quyết định hiệu quả).

Từ các quan niệm nêu trên, có thể rút ra định nghĩa tài chính như sau:

*Tài chính là hệ thống các quan hệ và hoạt động kinh tế liên quan đến*

*việc hình thành, phân bổ, sử dụng và quản lý các nguồn lực tiền tệ của các chủ thể, nhằm đáp ứng nhu cầu vốn, quản trị rủi ro và đảm bảo sự vận hành của tổ chức trong bối cảnh bất định của môi trường kinh tế.*

### *2.1.3.2. Đặc thù tài chính trong cơ quan báo chí*

*\* Mục tiêu kép: Chính trị - xã hội và kinh tế - tài chính*

Cơ quan báo chí là một thiết chế đặc thù vì luôn phải vận hành với hai nhóm mục tiêu song song: mục tiêu chính trị - xã hội và mục tiêu kinh tế - tài chính. McQuail (2010) [84, tr. 80] khẳng định rằng báo chí là một bộ phận trong cấu trúc của xã hội, chịu sự chi phối của các thiết chế chính trị và quyền lực kinh tế. Theo McQuail, báo chí không chỉ thực hiện chức năng thông tin mà còn thực hiện những chức năng xã hội khác, như hỗ trợ các giá trị, chuẩn mực và cấu trúc xã hội hiện hành; củng cố sự thống nhất của các giá trị xã hội; và tham gia vận động cho những mục tiêu chung của cộng đồng (McQuail, 2010). Những chức năng này phản ánh rõ ràng mục tiêu phục vụ lợi ích công, duy trì trật tự xã hội và góp phần định hình các giá trị văn hóa - chính trị [84, tr. 98-99].

Bên cạnh chức năng xã hội, báo chí đồng thời chịu tác động mạnh của thị trường và các yếu tố kinh tế. McQuail (2010) [84, tr. 87] chỉ ra rằng hoạt động truyền thông luôn có mối liên hệ mật thiết với cấu trúc quyền lực chính trị và kinh tế, cho thấy báo chí không thể tách khỏi các áp lực của môi trường thị trường. Tính lưỡng hợp này được Picard (2005) phân tích sâu hơn, truyền thông chịu tác động đáng kể từ chính sách công vì đây là lĩnh vực mà các mục tiêu xã hội, chính trị và văn hóa được thực hiện thông qua hệ thống chính sách (Picard, 2005). Đồng thời, nhiều quyết định trong các tổ chức truyền thông không chỉ đơn thuần dựa trên tiêu chí kinh tế mà còn dựa trên các yếu tố công ích, nghệ thuật và văn hóa, vốn là những yếu tố vượt ra ngoài động cơ lợi nhuận thông thường (Picard, 2005). Điều này cho thấy báo chí không thể vận hành hoàn toàn theo logic kinh tế mà phải hài hòa với các yêu cầu phục vụ xã hội [90, tr. 13].

Albarran (2005) cũng khẳng định tính hai mặt trong hoạt động của các tổ chức truyền thông khi cho rằng ngành truyền thông mang cả đặc điểm kinh

tế và xã hội [55, tr. 4]. Ông nhấn mạnh rằng các cơ quan báo chí vừa phải đảm bảo hiệu quả tài chính, vừa phải thực hiện trách nhiệm xã hội theo chức năng của mình. Điều này được thể hiện rõ qua nhận định rằng các tổ chức truyền thông luôn phải cân bằng giữa mục tiêu kinh tế và trách nhiệm phục vụ lợi ích công [55, tr. 5].

Hầu hết các cơ quan báo chí mang tính lưỡng hợp: một mặt là thiết chế thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội, mặt khác là chủ thể kinh tế chịu áp lực thị trường, cạnh tranh và yêu cầu tự chủ tài chính. Sự kết hợp giữa hai nhóm mục tiêu này tạo nên đặc thù tài chính của cơ quan báo chí và là cơ sở quan trọng để nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh truyền thông hiện đại.

*\* Sản phẩm và mô hình doanh thu*

Sản phẩm báo chí và mô hình doanh thu của cơ quan báo chí mang những đặc trưng cơ bản khác biệt với hàng hóa thông thường và các ngành kinh tế khác. Những đặc điểm này bắt nguồn từ bản chất xã hội của thông tin, từ cấu trúc thị trường truyền thông và từ vai trò chính trị - văn hóa đặc biệt của báo chí trong đời sống xã hội. Điểm chung nhất trong hệ thống lý luận của Picard, McQuail, Albarran, Baker và Hallin, Mancini là sự thống nhất rằng sản phẩm truyền thông là một loại hàng hóa đặc biệt, mang giá trị xã hội vượt quá logic thị trường và chịu tác động mạnh mẽ của môi trường chính sách, khiến cấu trúc doanh thu luôn phân tán và dễ biến động.

Sản phẩm báo chí mang bản chất hàng hóa công, có giá trị sử dụng xã hội rất lớn nhưng khó được định giá theo cơ chế thị trường. Trong phân tích về các sản phẩm truyền thông, Baker (2002) chỉ rõ rằng nhiều nội dung truyền thông có những đặc điểm của hàng hóa công, tức là khả năng tiêu thụ của người này không làm giảm khả năng tiêu thụ của người khác. Tác giả viết rằng các sản phẩm này có “những khía cạnh hàng hóa công rất đáng kể”, thể hiện qua việc một bài báo hoặc một chương trình phát sóng có thể phục vụ đồng thời nhiều người mà không phát sinh thêm chi phí để phục vụ từng cá nhân [58, tr. 7-8].

McQuail (2010) nhấn mạnh rằng báo chí gắn liền với những chức năng

xã hội thiết yếu như cung cấp thông tin, tác động tư tưởng và chuẩn mực xã hội, truyền bá giá trị văn hóa và vận động cho các mục tiêu xã hội [84, tr. 98-99]. Những chức năng này khiến báo chí phải sản xuất một lượng lớn nội dung phục vụ công chúng ngay cả khi các nội dung đó không tạo ra doanh thu. McQuail [84, tr. 80] cũng khẳng định báo chí là bộ phận quan trọng của cấu trúc xã hội, luôn gắn với quyền lực chính trị và ý thức hệ. Giá trị xã hội của sản phẩm báo chí thường lớn hơn nhiều so với giá trị kinh tế trực tiếp. Albarran (2005) củng cố thêm lập luận này với luận điểm ngành truyền thông luôn chứa cả hai đặc tính: đặc tính xã hội và đặc tính kinh tế. Các ngành truyền thông *“mang đồng thời đặc điểm kinh tế và xã hội”* [55, tr. 4]. Sản phẩm báo chí có giá trị văn hóa, giá trị biểu tượng và giá trị chính trị, những yếu tố mà thị trường không thể định giá đầy đủ. Albarran cũng nhấn mạnh rằng truyền thông thực hiện những chức năng xã hội quan trọng như cung cấp thông tin, giáo dục, giải trí và truyền bá văn hóa [55, tr. 4]. Do mang tính xã hội cao, sản phẩm báo chí còn chịu ảnh hưởng trực tiếp từ chính sách công. Picard (2005) chỉ ra rằng ngành truyền thông *“chịu ảnh hưởng lớn từ chính sách và điều tiết của nhà nước vì các mục tiêu xã hội, chính trị và văn hóa được thực hiện thông qua chính sách truyền thông”* [90, tr. 13].

Báo chí còn chịu tác động mạnh của thể chế chính trị và hệ thống pháp luật. Đây là nguyên nhân khiến một số sản phẩm báo chí không thể được định hướng hoàn toàn theo thị trường. Bản chất công cộng của sản phẩm báo chí dẫn tới đặc điểm thứ hai: mô hình doanh thu đa nguồn nhưng phân tán và thiếu ổn định. Vì không thể thu toàn bộ chi phí từ công chúng, các cơ quan báo chí phải dựa vào nhiều nguồn doanh thu nhỏ lẻ khác nhau để bù đắp chi phí sản xuất. Albarran (2005) giải thích cơ chế thị trường kép của báo chí, các công ty truyền thông vừa bán nội dung cho công chúng, vừa bán khán giả cho nhà quảng cáo. Theo ông, *“đặc tính hàng hóa công của nội dung truyền thông khiến các công ty phải cung cấp nội dung thu hút nhóm công chúng lớn nhất để tăng giá trị quảng cáo”* [55, tr. 175]. Quảng cáo trở thành nguồn thu chủ đạo trong nhiều giai đoạn, mặc dù bản thân quảng cáo lại phụ thuộc vào biến động kinh tế và cạnh tranh thị trường. Nếu lượng công chúng giảm hoặc

thị trường quảng cáo suy thoái, tài chính báo chí lập tức bị ảnh hưởng. Hơn nữa, quá trình sản xuất và phân phối nội dung truyền thông chứa nhiều yếu tố phi kinh tế. Albarran (2010) phân tích rằng nhiều quyết định trong ngành truyền thông dựa trên yếu tố văn hóa, nghệ thuật hoặc trực giác sáng tạo, và “*mức độ phi lý về kinh tế cao hơn nhiều ngành khác*” [55, tr. 19-20]. Các chiến lược sản xuất nội dung khó tối ưu hóa theo tiêu chuẩn kinh tế truyền thống.

Vai trò của bối cảnh chính trị - pháp lý đối với sản phẩm và doanh thu báo chí còn được làm rõ trong nghiên cứu so sánh của Hallin và Mancini (2004). Mức độ can thiệp của nhà nước và cấu trúc quan hệ chính trị ảnh hưởng trực tiếp đến cách báo chí hình thành mô hình tài chính, đặc biệt tại các hệ thống truyền thông mang tính định hướng chính trị cao. Mô hình doanh thu bị chi phối bởi thị trường và bởi sự sắp đặt thể chế và chính sách truyền thông [78].

Sản phẩm báo chí mang tính xã hội, có chi phí biên thấp và giá trị xã hội cao, trong khi mô hình doanh thu lại phải dựa vào nhiều nguồn thu nhỏ và chịu ảnh hưởng mạnh từ thị trường và chính sách. Những yếu tố này tạo nên cấu trúc tài chính đặc biệt, vừa bị áp lực phải tăng doanh thu, vừa bị ràng buộc bởi nhiệm vụ chính trị - xã hội. Cấu trúc doanh thu phân tán và thiếu ổn định khiến rủi ro tài chính gia tăng, đồng thời đặt ra yêu cầu cấp thiết về quản trị tòa soạn theo hướng cân bằng giữa hiệu quả tài chính và chức năng xã hội của báo chí.

#### \* Cơ cấu chi phí

Cơ cấu chi phí của cơ quan báo chí mang tính đặc thù so với nhiều ngành kinh tế khác, trước hết ở việc tồn tại sự chênh lệch lớn giữa chi phí cố định và chi phí biên. Baker (2002) chỉ rõ rằng các sản phẩm truyền thông có “*chi phí biên gần như bằng không, trong khi chi phí trung bình vẫn cao*”, tạo ra nghịch lý: nếu định giá theo chi phí biên thì doanh thu không đủ bù đắp chi phí, còn nếu định giá theo chi phí trung bình thì công chúng khó có thể chấp nhận [58, tr. 24-25]. Vì vậy, các cơ quan báo chí buộc phải chịu mức chi phí cố định lớn trong khâu sản xuất nội dung, vận hành tòa soạn, duy trì hệ thống công nghệ và phân phối nội dung, trong khi khả năng thu hồi chi phí từ thị trường lại rất hạn chế. Picard (2005) cũng phân tích rằng nhiều quyết định trong ngành truyền thông “*dựa trên các tiêu chí phi kinh tế, như yếu tố công*

ích, nghệ thuật và văn hóa” [90, tr. 13], dẫn đến việc duy trì một mức chi phí ổn định cho các nội dung có giá trị xã hội, ngay cả khi các nội dung này không tạo doanh thu trực tiếp. Cơ cấu chi phí của báo chí còn bao gồm các khoản đầu tư lớn vào công nghệ, hạ tầng kỹ thuật và quy trình sản xuất hiện đại. Albarran (2005) nhấn mạnh rằng ngành truyền thông “mang đồng thời đặc điểm kinh tế và xã hội” [55, tr. 4], nên việc đầu tư cho hệ thống kỹ thuật, quản lý nội dung, thiết bị sản xuất và phân phối số là thiết yếu để đảm bảo yêu cầu kinh doanh và thực hiện chức năng xã hội.

Bên cạnh đó, Hallin và Mancini (2004) cho thấy báo chí tại các quốc gia khác nhau đều phải phải gánh thêm các chi phí liên quan đến tuân thủ pháp luật, trách nhiệm công và duy trì tiêu chuẩn nghề nghiệp, bởi báo chí hoạt động trong môi trường chịu ảnh hưởng của chính sách truyền thông và môi trường chính trị. Tổng chi phí hoạt động của cơ quan báo chí có thể cao hơn so với nhiều ngành dịch vụ khác, đồng thời tạo áp lực lớn lên mô hình tài chính, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và thay đổi công nghệ [78].

Cơ cấu chi phí của cơ quan báo chí mang tính cố định cao và chịu ảnh hưởng của những yếu tố phi kinh tế và nghĩa vụ xã hội. Sự kết hợp giữa chi phí sản xuất nội dung lớn, chi phí phân phối và công nghệ ngày càng tăng, cùng chi phí tuân thủ pháp lý đặc thù đã tạo nên cấu trúc chi phí phức tạp, khó tối ưu theo các mô hình kinh tế thông thường. Đây là một trong những nguyên nhân quan trọng dẫn tới nhu cầu phải thiết lập cơ chế quản trị tài chính phù hợp trong cơ quan báo chí.

#### ***2.1.4. Khái niệm quản trị tài chính ở cơ quan báo chí***

Hoạt động của cơ quan báo chí hiện nay diễn ra dưới áp lực cạnh tranh cao, gắn với chuyển đổi số và sự thay đổi nhanh của thị trường truyền thông. Tài chính đã vượt ra khỏi chức năng bảo đảm nguồn kinh phí để tham gia trực tiếp vào tổ chức sản xuất nội dung, vận hành công nghệ, quản lý dữ liệu và cấu trúc của tòa soạn hội tụ. Sự phát triển của báo chí số khiến hiệu quả tài chính phụ thuộc vào khả năng điều phối giữa nguồn lực sáng tạo, nền tảng công nghệ và hoạt động kinh doanh.

Albarran (2005) cho rằng các tổ chức truyền thông vận hành trong mối quan hệ tương tác giữa nội dung, công nghệ và thị trường, đồng thời “*mang đồng thời đặc điểm kinh tế và xã hội*” [55, tr. 4]. Nhận định này cho thấy tài chính của tòa soạn gắn chặt với mô hình sản xuất tin tức và các ràng buộc chính trị - xã hội của báo chí. Picard (2005) chỉ ra nhiều quyết định trong lĩnh vực truyền thông dựa trên tiêu chí phi kinh tế như giá trị công ích, văn hóa và nghệ thuật [90, tr. 13]. Việc phân bổ nguồn lực tài chính vì vậy cần tính đến cả yêu cầu phục vụ công chúng. McQuail (2010) xác định báo chí là thiết chế của xã hội, gắn với hệ thống quyền lực và đảm nhận các chức năng thông tin, chuẩn mực và giá trị [84, tr. 98-99]. Tòa soạn phải dành một phần nguồn lực cho những hoạt động không tạo doanh thu trực tiếp, như thông tin chính trị, truyền thông chính sách hay giáo dục cộng đồng.

Küng (2015) nhấn mạnh năng lực cốt lõi của tổ chức báo chí nằm ở sự kết hợp giữa báo chí, công nghệ và kinh doanh, coi đây là “*cốt lõi của tổ chức tin tức thành công trong thời đại số*” [80, tr. x-xi]. Nhận định này cho thấy tài chính gắn trực tiếp với cấu trúc vận hành của tòa soạn hội tụ, nơi quy trình sản xuất nội dung, hạ tầng kỹ thuật và thị trường được tích hợp trong một hệ thống thống nhất. Hallin và Mancini (2004) chỉ ra rằng mô hình tài chính và quản trị của cơ quan báo chí chịu tác động từ môi trường chính trị, pháp lý và mức độ tự chủ [78]. Tài chính của tòa soạn vì vậy chịu ràng buộc bởi cơ chế quản lý và đặc điểm của hệ thống truyền thông.

Các tiếp cận trên cho thấy quản trị tòa soạn về tài chính là hoạt động điều phối nguồn lực kinh tế gắn trực tiếp với quy trình sản xuất nội dung, năng lực công nghệ, hoạt động kinh doanh và các điều kiện thể chế. Tài chính tham gia vào việc xác lập ưu tiên nội dung, phân bổ nguồn lực, tổ chức sản xuất đa nền tảng và nâng cao hiệu quả khai thác công chúng. Cách tiếp cận này phản ánh sự dịch chuyển từ quản lý thu - chi sang tổ chức và sử dụng nguồn lực gắn với vận hành tòa soạn. Vì vậy, có thể định nghĩa: *Quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí là quá trình tổ chức và sử dụng các*

*nguồn lực tài chính gắn trực tiếp với hoạt động sản xuất, phân phối và khai thác nội dung của tòa soạn, thông qua sự kết hợp giữa tài chính, nội dung, công nghệ và hoạt động kinh doanh, nhằm bảo đảm sự ổn định tài chính, duy trì chất lượng nội dung và thực hiện chức năng xã hội của cơ quan báo chí.*

Phạm vi nghiên cứu của luận án được xác định ở phần tài chính gắn với chuỗi giá trị vận hành của tòa soạn, bao gồm đầu tư hạ tầng công nghệ, tổ chức sản xuất nội dung, phân phối đa nền tảng, khai thác dữ liệu công chúng và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực theo vòng đời sản phẩm báo chí. Các nội dung thuộc quản trị tài chính ở cấp độ tổ chức tổng thể như quản lý tài sản, kế toán tài chính hoặc chính sách tài chính vĩ mô không nằm trong phạm vi phân tích.

## **2.2. Cơ sở lý thuyết của đề tài**

### **2.2.1. Lý thuyết quản trị theo chức năng**

Lý thuyết quản trị theo chức năng là một trong những nền tảng quan trọng nhất của khoa học quản trị hiện đại và được sử dụng rộng rãi để phân tích hoạt động của các tổ chức, trong đó có cơ quan báo chí và tòa soạn báo chí. Nền tảng của lý thuyết này xuất phát từ công trình kinh điển *General and Industrial Management (Quản trị Tổng quát và Công nghiệp)* của Henri Fayol, xuất bản lần đầu năm 1916 tại Pháp và được dịch sang tiếng Anh năm 1949. Trong tác phẩm này, Fayol đưa ra luận điểm cốt lõi rằng quản trị là một tập hợp các chức năng mang tính phổ quát, có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức. Ông xác định năm chức năng cơ bản của quản trị gồm: hoạch định (plan), tổ chức (organize), chỉ huy (command), phối hợp (coordinate) và kiểm tra (control). Cách tiếp cận chức năng này được xem là một trong những đóng góp nền tảng, đặt nền móng cho khoa học quản trị hiện đại [74].

Trong tiến trình phát triển của ngành quản trị, các học giả sau này kế thừa và chuẩn hóa hệ thống năm chức năng của Fayol thành bốn chức năng chính, được ký hiệu phổ biến là mô hình P-O-L-C (Planning - Organizing - Leading - Controlling). Theo hướng phát triển này, “chỉ huy” và “phối hợp” được tích hợp vào chức năng “lãnh đạo”. Một trong những tác giả tiêu biểu kế

thừa mô hình này là Richard L. Daft, người cho rằng quản trị là “quá trình đạt được mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả và hiệu suất thông qua các hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra”. Mô hình P-O-L-C trong sách của Daft trình bày rõ bốn cấu phần: (1) hoạch định - xác lập mục tiêu và định hướng chiến lược; (2) tổ chức - thiết lập cơ cấu, phân bổ nguồn lực; (3) lãnh đạo - thúc đẩy, điều hành con người; và (4) kiểm tra - giám sát, đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu và điều chỉnh hoạt động phù hợp. Đây là phiên bản hiện đại hóa trực tiếp từ hệ thống nguyên thủy của Fayol và hiện được xem là khuôn khổ lý thuyết phổ biến nhất trong khoa học quản trị [69].

Trong nghiên cứu về quản trị tòa soạn báo chí, mô hình P-O-L-C được sử dụng như khung phân tích tổng thể để giải thích quá trình vận hành của tòa soạn nhằm đạt được mục tiêu chiến lược. Chức năng hoạch định được phản ánh trong việc xây dựng chiến lược nội dung, kế hoạch tài chính, mục tiêu phát triển công chúng, mô hình doanh thu và chuyển đổi số. Chức năng tổ chức thể hiện qua việc sắp xếp bộ máy tòa soạn (phòng ban, nhóm chuyên trách, desk hội tụ), phân bổ nguồn lực (nhân lực, ngân sách, cơ sở vật chất, công nghệ) và thiết lập quy trình sản xuất tin tức. Chức năng lãnh đạo thể hiện vai trò của tổng biên tập và ban biên tập trong việc định hướng nội dung, điều hành tác nghiệp, khuyến khích đổi mới sáng tạo, duy trì văn hóa tòa soạn và tạo động lực cho đội ngũ nhưng người làm báo. Cuối cùng, chức năng kiểm tra bao gồm các hoạt động giám sát chất lượng nội dung, kiểm soát, đánh giá hiệu quả tác nghiệp, theo dõi chỉ số tài chính, công chúng, và điều chỉnh chiến lược kịp thời.

Trong bối cảnh báo chí hiện đại, đặc biệt là trong môi trường số, lý thuyết quản trị theo chức năng được áp dụng để giải thích sự thay đổi trong cách thức vận hành tòa soạn. Chẳng hạn, chức năng hoạch định gắn với các quyết định về mô hình thu phí, chiến lược dữ liệu công chúng và tối ưu hóa doanh thu đa nguồn; chức năng tổ chức gắn với mô hình tòa soạn hội tụ, sự phối hợp giữa nội dung, công nghệ, kinh doanh; chức năng lãnh đạo thể hiện ở vai trò dẫn dắt chuyển đổi số của Tổng biên tập; và chức năng kiểm tra ngày càng phụ thuộc vào đo lường dữ liệu, KPI và phân tích hành vi công

chúng. Điều này cho thấy, lý thuyết quản trị theo chức năng không chỉ mang tính nền tảng, mà còn có khả năng thích ứng cao với bối cảnh mới của ngành báo chí.

Lý thuyết quản trị theo chức năng (P-O-L-C), xuất phát từ Fayol và được hiện đại hóa bởi Daft cùng nhiều học giả khác, là một khung lý thuyết có giá trị để phân tích hoạt động quản trị tòa soạn báo chí cả ở góc độ nội dung lẫn tài chính. Đây là lý thuyết phù hợp để sử dụng trong luận án nhằm làm rõ bản chất của quản trị tòa soạn, cơ chế vận hành tổ chức, vai trò của người lãnh đạo và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động trong bối cảnh báo chí đang phải cạnh tranh, đổi mới và tự chủ tài chính.

### **2.2.2. Nhóm lý thuyết liên quan kinh tế, mô hình kinh doanh**

*Lý thuyết thị trường hai mặt (Two-Sided Markets Theory)* là lý thuyết nền tảng trong kinh tế học báo chí hiện đại, được sử dụng để giải thích cơ chế doanh thu và hoạt động hoạch định chính sách của các tổ chức truyền thông. Học giả hàng đầu về kinh tế báo chí và quản trị truyền thông, Robert G. Picard, nhấn mạnh tính lưỡng diện của thị trường truyền thông khi một sản phẩm báo chí thường phục vụ đồng thời hai nhóm khách hàng khác nhau: (i) *công chúng*, (ii) *nhà quảng cáo hoặc nhà tài trợ*. Các phân tích dưới đây dựa trên tổng thuật từ ấn bản thứ hai của cuốn *The Economics and Financing of Media Companies (Kinh tế học và Tài chính của Doanh nghiệp Truyền thông)* (Picard, 2011). Theo Picard (2011), hai nhóm khách hàng (độc giả và nhà quảng cáo) trong thị trường truyền thông không tồn tại độc lập mà tương tác qua lại thông qua nền tảng nội dung do tòa soạn cung cấp. Giá, nhu cầu và chính sách sản phẩm ở một bên ảnh hưởng trực tiếp đến lượng tiêu dùng và giá trị kinh tế ở bên còn lại. Vì vậy, tối ưu hóa doanh thu phải được thực hiện theo cơ chế đồng thời cho cả hai phía. Hàm cầu của sản phẩm báo chí mang tính “kép”: một mặt phụ thuộc vào sự chú ý và thời gian tiêu dùng của công chúng; mặt khác phụ thuộc vào nhu cầu chi tiêu quảng cáo và khả năng chi trả của nhà quảng cáo. Do đó, một nội dung có mức độ xem cao vẫn có thể thất bại về doanh thu nếu không hấp dẫn bên nhà quảng cáo hoặc nếu công chúng không sẵn sàng trả tiền trực tiếp để bù đắp chi phí. Picard (2011) cũng ghi

nhận sự chuyển dịch từ mô hình hai mặt cổ điển sang mô hình đa mặt (multi-sided platform). Một cơ quan báo chí có thể vận hành đồng thời báo in thu phí, báo in miễn phí, nội dung trực tuyến miễn phí, nội dung thu phí, sản phẩm trên e-reader và nội dung di động, mỗi mặt tạo dòng doanh thu và cơ chế định giá khác nhau. Dữ liệu hành vi người dùng và các gói thuê bao khiến nhiều hàm cầu không tuân theo mô hình truyền thống do xuất hiện hiệu ứng chi phí chìm (sunk cost) và các dạng tiêu dùng không tối ưu [90].

Từ khung lý thuyết này, Picard (2011) rút ra một số gợi ý chiến lược tài chính cho các tổ chức báo chí - truyền thông. *Thứ nhất*, định giá cần xem xét cơ chế trợ giá và định giá chéo (cross-subsidization): nhóm tạo ngoại tác mạng mạnh hơn (thường là công chúng) nên được tiếp cận với mức giá thấp hoặc miễn phí để gia tăng quy mô thị trường, từ đó nâng cao giá trị ở phía quảng cáo. *Thứ hai*, tối ưu hóa nội dung không nhằm tối đa hóa lượt xem mà cần đạt được danh mục nội dung, kênh và định dạng có biên lợi nhuận kỳ vọng cao nhất. *Thứ ba*, cấu trúc tổ chức cần có cơ chế phối hợp giữa biên tập, dữ liệu và thương mại để giảm thiểu tình trạng cục bộ giữa nhiệm vụ nội dung và mục tiêu tài chính. *Thứ tư*, quản trị dữ liệu và tài sản vô hình trở thành yếu tố then chốt, vì dữ liệu bên thứ nhất (first-party data) vừa là công cụ định giá, vừa nâng cao giá trị vòng đời công chúng [90].

Áp dụng lý thuyết thị trường hai mặt vào nghiên cứu thực tiễn tại các cơ quan báo chí Việt Nam cho phép nhận diện được các mặt thị trường mà mỗi đơn vị đang vận hành, gồm: công chúng, nhà quảng cáo/nhà tài trợ, người dùng thuê bao (nếu có) và khách hàng dịch vụ B2B (sự kiện, bản quyền, dữ liệu, dịch vụ truyền thông). Khung hai mặt cũng hỗ trợ phân tích tác động chéo giữa các mặt thị trường, thiết kế chiến lược gói, giá, tổ chức vận hành doanh thu tích hợp (revenue operations), quản trị rủi ro danh mục và xây dựng hạ tầng dữ liệu làm nền tảng cho tự chủ tài chính.

*Lý thuyết nền kinh tế hỗn hợp* của P.A. Samuelson đề cập đến chủ trương phát triển nền kinh tế phải dựa vào cả hai bàn tay: “Bàn tay vô hình” của thị trường (trường phái Cổ điển và Tân cổ điển) và “Bàn tay hữu hình” của Nhà nước (trường phái Keynes). Theo Samuelson: “Cơ chế thị trường

không phải là sự hỗn độn mà là một trật tự kinh tế”, “là một hình thức tổ chức kinh tế, trong đó cá nhân người tiêu dùng và các nhà kinh doanh tương tác với nhau qua thị trường để xác định ba vấn đề trung tâm của tổ chức kinh tế là: sản xuất cái gì? sản xuất như thế nào? và sản xuất cho ai?”. Trong truyền thông, Harold Lasswell (1960) đưa ra mô hình tương tự: “Ai nói cái gì, nói cho ai, nói trên kênh nào, ảnh hưởng của nó như thế nào” [23, tr 44-46].

*Lý thuyết kinh tế của trường phái “giới hạn” thành viên* bắt nguồn từ tư tưởng của Herman Gossen về “ích lợi giới hạn” và “quy luật nhu cầu”. Gossen cho rằng: “Xã hội bị chi phối bởi những định luật tốt đẹp. Những định luật này hướng hành động của con người vào những lợi ích chung của xã hội. (...) Khi con người thực hiện lợi ích cho chính mình thì cũng chính là con người đã góp phần vào thực hiện lợi ích chung của xã hội”. Trong thực tiễn, hoạt động của ngành công nghiệp báo chí - truyền thông mở một số quốc gia châu Âu đã và đang áp dụng lý thuyết này, nhằm “điều hòa” với thuyết “Bàn tay vô hình” của thị trường (trường phái Cổ điển và Tân cổ điển). Đây là một trong những lý thuyết góp phần hình thành nền tảng đạo đức của công chúng châu Âu, giúp xã hội châu Âu ổn định trong thời gian dài [23, tr 44-46].

Nhóm lý thuyết liên quan kinh tế, mô hình kinh doanh cung cấp lăng kính phân tích cho việc nghiên cứu tài chính tòa soạn trong bối cảnh chuyển đổi số. Khung lý thuyết này giải thích các động lực doanh thu, các ràng buộc định giá và cơ chế phối hợp tổ chức nhằm đạt hiệu quả tài chính mà vẫn duy trì sứ mệnh của cơ quan báo chí.

### ***2.2.3. Lý thuyết phát triển kinh doanh từ công chúng***

*Bản vẽ mô hình kinh doanh* của Alexander Osterwalder là mô hình kinh doanh hiệu quả cho hoạt động tạo doanh thu từ dữ liệu liên quan đến công chúng. Mô hình này đang được một số doanh nghiệp, tập đoàn báo chí - truyền thông lớn trên toàn cầu áp dụng. *Bản vẽ mô hình kinh doanh* dựa trên chín nhóm trụ cột: đối tác chính, hoạt động kinh doanh chính, nguồn lực chính, mục tiêu giá trị (giá trị thặng dư), quan hệ khách hàng, kênh truyền thông, phân khúc khách hàng, cơ cấu chi phí, dòng doanh thu nhằm nhận biết hoạt động kinh doanh và việc tạo giá trị cho công chúng khách hàng [23, tr 44-46].

*Lý thuyết phát triển công chúng và giá trị vòng đời công chúng (Audience Development & Customer/Consumer Lifetime Value - AD & CLV)* được hình thành và hệ thống hóa trong cuốn sách *Sự Tiến hoá của Công chúng: Công nghệ mới và Sự Chuyển đổi Khán giả (Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences)* của Philip M. Napoli (2011). Lý thuyết này giải thích sự thay đổi trong bản chất, hành vi và giá trị kinh tế của công chúng dưới tác động của công nghệ số và hệ thống đo lường mới. Công chúng truyền thông là cấu trúc xã hội - thể chế (institutionally được “kiến tạo” bởi ba nhóm tác nhân: các tổ chức truyền thông, nhà quảng cáo, và hệ thống đo lường. Khi môi trường truyền thông trở nên phân mảnh, di động và cá nhân hóa, dữ liệu hành vi được thu thập ở mức độ sâu hơn, khái niệm công chúng chuyển dịch từ mô hình “tiếp xúc” (exposure) sang mô hình “tham dự và giá trị” với các chiều kích như “kỳ vọng”, “tham gia” và “trân trọng”. Lý thuyết đưa ra hai khung trọng tâm: phát triển công chúng (Audience Development) và giá trị vòng đời công chúng (CLV). Phát triển công chúng không còn đơn thuần là mở rộng lượng tiếp cận, mà đã chuyển sang quá trình đo lường, phân khúc, nuôi dưỡng, chuyển đổi, giữ chân dựa trên dữ liệu để tối ưu hóa giá trị vòng đời. CLV trở thành thước đo kinh tế quan trọng, ước tính giá trị tích lũy mà một công chúng mang lại trong toàn bộ thời gian tương tác với tòa soạn. Trong bối cảnh “thị trường hậu tiếp xúc” (post-exposure marketplace) mà Napoli mô tả, các chỉ số ngoài tiếp xúc như mức độ tham dự, mức độ hoàn tất, thời gian sử dụng, mức độ gắn bó theo chủ đề, hay tần suất quay lại đã trở thành “đơn vị định giá” mới, đôi khi có giá trị cao hơn cả các thước đo truyền thông như lượng phát hành hay rating [89].

Sự tiến hóa của công chúng được thúc đẩy bởi hai động lực chính: (1) biến đổi trong tiêu dùng truyền thông (phân mảnh, di động, xem theo yêu cầu), và (2) sự xuất hiện của các hệ thống thông tin công chúng thế hệ mới (đăng nhập, dấu vết hành vi, thời gian sử dụng, CRM/CDP). Quá trình này diễn ra trong bối cảnh hoạt động thương lượng và cạnh tranh giữa nhiều bên liên quan như cơ quan báo chí, nền tảng, nhà quảng cáo, cơ quan quản lý và

công chúng. Kết quả là hình thành “công chúng đã tiến hóa” (evolved audience), với giá trị kinh tế và xã hội được xác định từ hành vi thực tế và khả năng chuyển đổi theo thời gian. Dựa trên hai khung AD và CLV, Napoli đề xuất một cấu trúc đo lường và ra quyết định mang tính hệ thống, trong đó dữ liệu hành vi được chuyển hóa thành tín hiệu tài chính. Khung này bao gồm chu trình: Thu hút (Acquire) → Kích hoạt (Activate) → Tham dự (Engage) → Chuyển đổi (Monetize) → Giữ chân/Giá trị vòng đời (Retain/CLV). Mỗi tầng tạo ra dữ liệu đầu vào cho tầng tiếp theo, đồng thời cung cấp căn cứ để tối ưu nội dung, kênh, giá, gói sản phẩm và quy trình giữ chân. Các kỹ thuật phân tích như mô hình hóa mức nâng (uplift modeling), phân tích sống còn (survival analysis) để dự báo, mô hình CLV theo nhóm nội dung/kênh, hay gán giá trị đa điểm (multi-touch attribution) cho chuỗi tiếp xúc giúp xác định hiệu quả kinh tế của hành vi công chúng. Những kỹ thuật này cho phép chuyển hóa hoạt động sản xuất nội dung, phân phối truyền thông sang cấu trúc quyết định dựa trên dữ liệu bên thứ nhất và giá trị vòng đời.

Áp dụng khung AD & CLV vào cơ quan báo chí Việt Nam giai đoạn hiện nay có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt. Các cơ quan báo chí có thể sử dụng mô hình này để phát triển công chúng theo từng kênh, xây dựng bộ KPI tích hợp giữa hành vi của công chúng và hiệu quả tài chính của tòa soạn, tổ chức quy trình dữ liệu minh bạch, đạo đức, quản trị danh mục nội dung theo giá trị vòng đời, và nâng cao năng lực tổ chức, công nghệ nhằm hình thành chu trình đo lường - phân tích - thử nghiệm - thương mại hóa thống nhất. Mặc dù việc triển khai phụ thuộc vào mức độ sẵn có dữ liệu và năng lực phân tích, lộ trình gồm ba bước: (1) thiết lập nền tảng dữ liệu, (2) thử nghiệm sản phẩm, gói, giá, và (3) tự động hóa ra quyết định, có thể giúp cơ quan báo chí từng bước hiện thực hóa mối liên kết giữa phát triển công chúng và bền vững tài chính.

Lý thuyết kinh doanh từ phát triển công chúng cung cấp khung phân tích để làm rõ và tối ưu hóa quan hệ giữa công chúng và cơ quan báo chí, đồng thời tạo nền tảng dữ liệu cho quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số.

## **2.3. Vai trò của quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí**

### **2.3.1. Bảo đảm nguồn lực tài chính cho hoạt động báo chí**

Bảo đảm nguồn lực tài chính là vai trò nền tảng của quản trị tòa soạn về tài chính, bởi mọi hoạt động báo chí từ sản xuất nội dung, vận hành kỹ thuật cho đến thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội, đều phụ thuộc trực tiếp vào khả năng duy trì và phân bổ tài chính một cách ổn định. Trong lý thuyết tổ chức, Daft (2010) chỉ ra rằng các tổ chức không thể tự tạo ra tất cả nguồn lực và chức năng cần thiết cho hoạt động, mà buộc phải phụ thuộc vào môi trường để thu nhận các yếu tố như vốn, nhân lực, vật tư và doanh thu [69, tr.141]. Đối với cơ quan báo chí, tòa soạn phải thường xuyên huy động nguồn lực từ thị trường truyền thông, từ cơ quan chủ quản và từ các đối tác để bảo đảm hoạt động nghề nghiệp.

Ở góc độ kinh tế báo chí, Picard (2011) nhấn mạnh rằng để tồn tại, các tổ chức truyền thông phải thiết lập quan hệ và thực hiện các giao dịch với nhiều chủ thể khác nhằm thu nhận nguồn lực một cách hiệu quả [90, tr.16]. Trong môi trường cạnh tranh thông tin ngày càng lớn, khả năng huy động và quản trị nguồn lực tài chính quyết định trực tiếp đến năng lực duy trì nội dung chất lượng cao, đầu tư công nghệ sản xuất hiện đại và giữ chân đội ngũ nhân lực có trình độ. Đối với hoạt động thường xuyên của tòa soạn, nguồn lực tài chính bảo đảm cho một loạt nhu cầu thiết yếu: chi phí thu thập và xử lý thông tin; trả lương, nhuận bút và các chế độ phúc lợi cho phóng viên, biên tập viên; đầu tư vào trang thiết bị, phần mềm, hệ thống quản lý nội dung (CMS), nền tảng phân tích dữ liệu và hệ thống xuất bản đa nền tảng. Một cơ chế quản trị tài chính hiệu quả giúp tòa soạn dự trù ngân sách, kiểm soát dòng tiền và phân bổ nguồn lực theo mức độ ưu tiên chiến lược, từ đó bảo đảm tính liên tục, tốc độ và chất lượng của quy trình sản xuất thông tin.

Bên cạnh chức năng kinh tế, cơ quan báo chí ở Việt Nam còn thực hiện nhiều nhiệm vụ chính trị - xã hội quan trọng như thông tin, định hướng dư luận, tuyên truyền đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước. Các nội dung thuộc nhóm này thường có giá trị xã hội cao nhưng khả năng tạo doanh thu thấp, không thể vận hành theo logic thị trường thuần túy. Vì

vậy, quản trị tài chính đóng vai trò điều tiết và tạo cơ chế bù đắp giữa các mảng nội dung, giúp tòa soạn duy trì các tuyến bài, chuyên mục phục vụ nhiệm vụ công mà không bị phụ thuộc quá mức vào nguồn thu thương mại. Vai trò này càng quan trọng trong bối cảnh các cơ quan báo chí đang thực hiện lộ trình tự chủ tài chính và đối mặt với sự suy giảm của doanh thu quảng cáo truyền thông. Ngoài ra, để bảo đảm nguồn lực tài chính, cơ quan báo chí - truyền thông còn phải chú trọng đến năng lực chống chịu rủi ro của tòa soạn. Biến động kinh tế, thay đổi thuật toán của các nền tảng số, khủng hoảng truyền thông hoặc thay đổi chính sách đều có thể ảnh hưởng đến nguồn thu. Hệ thống quản trị tài chính minh bạch và chặt chẽ giúp tòa soạn xây dựng các quỹ dự phòng, kế hoạch ứng phó và cơ chế phân bổ linh hoạt để không bị gián đoạn hoạt động khi thị trường biến động.

### ***2.3.2. Tạo sự phối hợp giữa nội dung, công nghệ và kinh doanh trong mô hình tòa soạn hiện đại***

Trong bối cảnh truyền thông số hiện nay, hoạt động báo chí - truyền thông không còn được tổ chức theo mô hình tuyến tính như trước đây. Các tòa soạn ngày nay vận hành như một hệ sinh thái với các yếu tố nội dung, công nghệ và kinh doanh gắn kết chặt chẽ với nhau. Vai trò của quản trị tài chính trong hệ sinh thái này đã vượt ra khỏi hoạt động phân bổ ngân sách và hướng đến công tác phối hợp giữa các bộ phận, bảo đảm toàn bộ tòa soạn vận hành theo cùng một hướng chiến lược. Nói cách khác, tài chính trở thành “hạ tầng ra quyết định”, giúp dung hòa nhu cầu sáng tạo nội dung với yêu cầu đổi mới công nghệ và áp lực hiệu quả kinh tế.

Từ góc độ lý luận, Mierzejewska và Hollifield (2010) cho rằng quản trị trong các doanh nghiệp truyền thông hiện đại phải giải quyết vấn đề ra quyết định trong điều kiện nguồn lực hữu hạn và cạnh tranh cao, đòi hỏi sự liên thông giữa ba trụ cột: sản xuất nội dung, năng lực kỹ thuật và mô hình kinh doanh. Quyết định tài chính đúng đắn có thể gia tăng năng suất của quy trình tòa soạn, mở ra cơ hội đổi mới và tạo ra sự nhất quán giữa mục tiêu công chúng, mục tiêu công nghệ và mục tiêu thị trường [86].

Ở cấp độ vận hành, quản trị tài chính định hình các ưu tiên đầu tư, qua

đó tác động trực tiếp đến cách thức phối hợp giữa các đơn vị trong cơ quan báo chí. Ví dụ, lựa chọn phát triển tác phẩm long-form, podcast, video ngắn, đồ họa tương tác hay báo chí dữ liệu... đều cần dựa trên tính toán tài chính và dự báo giá trị mang lại. Khi các nguồn lực được phân bổ theo chiến lược chung, bộ phận nội dung có thể phối hợp với nhóm công nghệ để phát triển sản phẩm, tác phẩm phù hợp với công chúng, còn bộ phận kinh doanh có cơ sở để xây dựng mô hình khai thác doanh thu tương ứng. Từ đó, dòng chảy ra quyết định trong tòa soạn trở nên liền mạch, tránh được sự rời rạc thường thấy trong các mô hình truyền thống. Trên thực tế, hoạt động sáng tạo nội dung có thể xung đột với mục tiêu kinh doanh hoặc năng lực công nghệ của tòa soạn. Quản trị tài chính đóng vai trò trung gian, đưa ra các chuẩn mực và giới hạn, từ đó định hướng sự phối hợp hài hòa giữa các yếu tố này. Khi các quyết định tài chính được truyền thông minh bạch và dựa trên ưu tiên chiến lược, các bộ phận trong tòa soạn có cơ sở hợp tác thay vì vận hành cục bộ.

Quản trị tài chính còn đóng vai trò thúc đẩy đổi mới công nghệ. Đầu tư vào CMS thế hệ mới, hệ thống phân tích dữ liệu độc giả, nền tảng thu phí và các công cụ tự động hóa đều là những vấn đề liên quan đến phân bổ nguồn lực. Khi các khoản đầu tư này được đặt trong tổng thể chiến lược tài chính, tòa soạn mới có điều kiện để nâng cao hiệu suất sản xuất, tối ưu hóa chi phí và tạo ra các quy trình linh hoạt hơn. Nhờ sự gắn kết này, nội dung được phát triển dựa trên dữ liệu, được phân phối trên nền tảng tối ưu, và có khả năng tạo doanh thu đa dạng hơn.

### ***2.3.3. Tăng cường năng lực cạnh tranh, hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của tòa soạn***

Cuộc cạnh tranh thông tin và thu hút công chúng không còn là câu chuyện giữa các cơ quan báo chí với nhau mà còn với nền tảng số, mạng xã hội và các đơn vị sản xuất nội dung độc lập. Đứng trước thách thức đó, quản trị tài chính trở thành công cụ nâng cao năng lực cạnh tranh của tòa soạn, bởi khả năng quản lý và phân bổ nguồn lực quyết định trực tiếp tới hiệu quả hoạt động, tốc độ đổi mới và mức độ thích ứng của tổ chức. Từ góc nhìn kinh tế học truyền thông, thị trường báo chí vận hành như một thị trường hai mặt, cơ

quan báo chí vừa phải đáp ứng nhu cầu của công chúng vừa phải thu hút dòng tiền từ quảng cáo hoặc các nguồn thu thương mại khác. Rochet và Tirole (2003) chỉ ra rằng trong loại thị trường này, hiệu quả kinh tế phụ thuộc nhiều vào cách doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí, cấu trúc sản phẩm và chiến lược thu hút người dùng ở cả hai phía thị trường. Vì vậy, quản trị tài chính tác động trực tiếp đến khả năng tòa soạn mở rộng công chúng, thu hút doanh thu và duy trì giá trị cạnh tranh. Quản trị tài chính hợp lý giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Đánh giá chi phí sản xuất cho từng dạng nội dung, đo lường mức độ tiêu thụ và phân tích tỷ lệ chuyển đổi công chúng cho phép tòa soạn loại bỏ lãng phí, tái phân bổ nguồn lực cho các mảng nội dung có giá trị cao hoặc chiến lược. Dữ liệu và chỉ số hiệu quả giúp cơ quan chủ quản, ban biên tập đưa ra các quyết định tài chính kịp thời như tinh gọn bộ máy, rút ngắn quy trình và giảm tải các khoản chi không còn phù hợp [92].

Quản trị tài chính cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đa dạng hóa nguồn thu (vốn là yếu tố then chốt) để tòa soạn phát triển bền vững. Bên cạnh quảng cáo và tài trợ, nguồn thu từ mô hình thu phí (subscription, membership), dữ liệu độc giả, dịch vụ truyền thông, sản xuất nội dung cho tổ chức, sự kiện hoặc thương mại điện tử đang trở thành xu hướng phổ biến. Các mô hình này đòi hỏi tòa soạn có chiến lược đầu tư, phân tích và quản trị tài chính bài bản. Nếu không có sự quản lý chủ động, các nguồn thu mới dễ không mang lại hiệu quả do chi phí đầu vào cao hoặc thiếu khả năng duy trì trong dài hạn. Năng lực cạnh tranh của tòa soạn còn được củng cố thông qua quản trị rủi ro tài chính. Những biến động trong doanh thu quảng cáo, thay đổi chính sách của nền tảng số, khủng hoảng truyền thông hoặc suy giảm thị trường có thể tác động mạnh tới các cơ quan báo chí. Hệ thống quản trị tài chính vững vàng sẽ giúp tòa soạn xây dựng phương án dự phòng, kiểm soát nợ, thiết lập quy trình cảnh báo sớm và chủ động điều chỉnh kế hoạch trong các tình huống bất định. Khả năng ứng phó nhanh này là yếu tố quan trọng giúp tòa soạn duy trì ổn định trong môi trường nhiều rủi ro.

Khả năng cân đối giữa mục tiêu kinh tế và mục tiêu xã hội là những yếu tố quyết định đến sự phát triển bền vững của tòa soạn. Quản trị tài chính là công cụ giúp xác định ngưỡng đầu tư hợp lý cho các mảng nội dung mang

tính công ích, đồng thời tạo cơ chế bù đắp từ các hoạt động có doanh thu. Khi nguồn lực được phân bổ theo chiến lược dài hạn, tòa soạn có thể duy trì chất lượng nội dung, mở rộng uy tín, củng cố niềm tin công chúng và xây dựng vị thế ổn định trên thị trường. Thông qua việc tối ưu hóa nguồn lực, đa dạng hóa doanh thu, kiểm soát rủi ro và định vị chiến lược, quản trị tài chính tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của cơ quan báo chí. Đây là vai trò then chốt để tòa soạn duy trì vị thế trong môi trường truyền thông số đầy biến động, đồng thời thực hiện hiệu quả các chức năng xã hội được giao.

## **2.4. Các yếu tố và tiêu chí của quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí**

### ***2.4.1. Mục tiêu quản trị tòa soạn về tài chính***

Mục tiêu quản trị tòa soạn về tài chính được hình thành trên nền tảng của mục tiêu phát triển cơ quan báo chí nói chung, đồng thời phản ánh đặc trưng kép của hoạt động báo chí, gồm thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội và bảo đảm hiệu quả kinh tế trong môi trường cạnh tranh. Trong bối cảnh chuyển đổi số, mục tiêu quản trị tài chính của tòa soạn không chỉ hướng đến duy trì sự ổn định nguồn lực mà còn phải tăng cường năng lực thích ứng, đổi mới và phát triển bền vững.

*Thứ nhất*, mục tiêu quan trọng của quản trị tòa soạn về tài chính là bảo đảm sự bền vững nguồn lực cho hoạt động sản xuất nội dung. Theo Picard (2011), các tổ chức truyền thông phụ thuộc vào môi trường để có được vốn, lao động, công nghệ và doanh thu, và không thể tự tạo ra đầy đủ tất cả nguồn lực cần thiết cho hoạt động [90]. Vì vậy, quản trị tài chính phải hướng đến khả năng duy trì dòng lực ổn định, đáp ứng yêu cầu của quy trình sản xuất tin bài ngày càng đa nền tảng, tốn kém hơn và đòi hỏi chất lượng cao hơn. Đối với các cơ quan báo chí Việt Nam, mục tiêu này đồng thời gắn với yêu cầu bảo đảm kinh phí thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội.

*Thứ hai*, mục tiêu của quản trị tài chính trong tòa soạn là tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực, đặc biệt là nhân lực, công nghệ và ngân sách. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt trên thị trường truyền thông số, năng lực sử dụng nguồn lực hiệu quả trở thành yếu tố cốt lõi của năng lực cạnh tranh.

Küng (2017) chỉ ra rằng tòa soạn hiện đại phải định vị chiến lược dựa trên việc phân bổ tài nguyên hợp lý, hướng đến hiệu quả dài hạn thay vì tối đa hóa sản lượng ngắn hạn [81]. Như vậy, quản trị tòa soạn về tài chính phải đặt mục tiêu xây dựng một cấu trúc tổ chức tinh gọn, hiệu quả, có khả năng tạo ra giá trị gia tăng từ từng khoản đầu tư cho nội dung, công nghệ và nhân sự.

*Thứ ba*, quản trị tài chính của tòa soạn cần hướng đến tăng cường năng lực đổi mới và thích ứng. Chuyển đổi số trong báo chí đang làm thay đổi sâu sắc hành vi công chúng, mô hình doanh thu và cách thức tổ chức sản xuất nội dung. Cherubini và Nielsen (2016) nhấn mạnh vai trò của dữ liệu như một thành tố “chiến lược” giúp tòa soạn ra quyết định chính xác hơn, nâng cao năng lực cạnh tranh và tối ưu hóa hiệu quả nội dung [65]. Đầu tư cho các ứng dụng dữ liệu, phân tích công chúng và công nghệ mới đòi hỏi chi phí đáng kể, đồng thời tiềm ẩn rủi ro cao. Do đó, mục tiêu tài chính phải ưu tiên tạo lập quỹ đổi mới, phát triển năng lực công nghệ và thúc đẩy văn hóa đổi mới trong tòa soạn.

*Thứ tư*, mục tiêu của quản trị tòa soạn về tài chính còn bao gồm bảo đảm trách nhiệm giải trình, minh bạch và tuân thủ. Các cơ quan báo chí tại Việt Nam với tính chất vừa là đơn vị hành chính - sự nghiệp vừa hoạt động trong cơ chế thị trường có yêu cầu cao về trách nhiệm giải trình trong sử dụng kinh phí công và nguồn thu thị trường. Vì vậy, mục tiêu quản trị tài chính phải hướng đến thiết lập các chuẩn mực minh bạch, cơ chế kiểm soát nội bộ, quy trình báo cáo tài chính rõ ràng, góp phần bảo đảm uy tín của cơ quan báo chí và đáp ứng yêu cầu của cơ quan chủ quản.

*Thứ năm*, mục tiêu của quản trị tòa soạn về tài chính phải gắn với nâng cao chất lượng nội dung và gia tăng giá trị xã hội. Khác với doanh nghiệp thuần túy, hiệu quả tài chính của tòa soạn không dừng ở doanh thu hay lợi nhuận, mà còn phải gắn với tác động xã hội, chất lượng thông tin và mức độ phục vụ công chúng. Do đó, mục tiêu tài chính phải hướng đến sự cân bằng giữa hiệu quả kinh tế và chất lượng nội dung, bảo đảm tòa soạn thực hiện tốt vai trò xã hội và chức năng truyền thông của mình.

#### **2.4.2. Nguyên tắc quản trị tòa soạn về tài chính**

Nguyên tắc quản trị tòa soạn về tài chính phản ánh những chuẩn mực

định hướng cách thức tổ chức, vận hành và giám sát hoạt động tài chính trong môi trường báo chí. Các nguyên tắc này được hình thành từ sự kết hợp giữa lý thuyết quản trị truyền thống, yêu cầu của đổi mới báo chí trong bối cảnh số hóa và các quy định đặc thù đối với cơ quan báo chí Việt Nam. Chúng đóng vai trò kiểm soát và định hướng để bảo đảm rằng việc sử dụng nguồn lực phục vụ đúng mục tiêu, tuân thủ pháp luật và phù hợp với chiến lược phát triển của cơ quan báo chí.

*Một là*, quản trị tòa soạn về tài chính phải dựa trên nguyên tắc tuân thủ pháp luật và các chuẩn mực nghề nghiệp của báo chí. Đây là nền tảng quan trọng quyết định tính hợp pháp và tính chính danh của mọi hoạt động tài chính trong tòa soạn. Luật Báo chí và các văn bản quy định về cơ chế tự chủ tài chính yêu cầu cơ quan báo chí thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về quản lý ngân sách, sử dụng kinh phí công và quản lý các nguồn thu từ hoạt động dịch vụ. Tuân thủ pháp lý nhằm bảo đảm tính minh bạch, đồng thời là điều kiện để tạo dựng uy tín của tòa soạn trong môi trường công và môi trường thị trường.

*Hai là*, quản trị tòa soạn về tài chính phải bảo đảm tính công khai và minh bạch. Tính minh bạch được thể hiện qua việc xây dựng cơ chế báo cáo rõ ràng, quy trình kiểm soát nội bộ hiệu quả và hệ thống chỉ số đánh giá có thể kiểm tra được. Minh bạch tài chính còn góp phần nâng cao trách nhiệm giải trình của lãnh đạo tòa soạn, tạo sự tin cậy đối với cơ quan chủ quản và tăng khả năng thu hút nguồn lực từ đối tác. Nguyên tắc này phù hợp với tinh thần của quản trị công hiện đại, trong đó minh bạch và kiểm tra chéo là hai yếu tố cốt lõi.

*Ba là*, quản trị tòa soạn về tài chính phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Trong môi trường truyền thông cạnh tranh, tòa soạn phải khai thác tối đa các nguồn lực hiện có và hạn chế lãng phí. Đặc điểm kinh tế của ngành truyền thông buộc các tổ chức phải tìm cách tối ưu hóa chi phí trong khi vẫn duy trì chất lượng nội dung và khả năng đổi mới. Tòa soạn phải liên tục rà soát quy trình, phân bổ hợp lý nhân lực, đầu tư đúng trọng điểm cho công nghệ và nâng cao năng suất của đội ngũ những người làm báo.

*Bốn là*, quản trị tòa soạn về tài chính phải cần dựa trên dữ liệu. Báo chí hiện nay vận hành trong hệ sinh thái số nơi hành vi công chúng thay đổi

nhanh chóng và đa nền tảng. Các quyết định liên quan đến phân bổ ngân sách, xây dựng kế hoạch nội dung hay đánh giá hiệu quả phải dựa trên dữ liệu đáng tin cậy. Dữ liệu còn giúp tòa soạn điều chỉnh quy trình sản xuất, nâng cao hiệu suất nội dung và phát triển mô hình kinh doanh bền vững. Nguyên tắc này giúp tòa soạn giảm tính chủ quan trong quản trị và tăng cường khả năng thích ứng trước biến động thị trường.

*Năm là*, quản trị tòa soạn về tài chính phải đảm bảo sự phối hợp và liên kết nội bộ. Quản trị tài chính không thể tách rời hoạt động nội dung, công nghệ hay kinh doanh, mà đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận. Cách tổ chức và phối hợp hiệu quả sẽ quyết định mức độ tận dụng tài nguyên và khả năng tạo ra giá trị kinh tế của nội dung. Trong tòa soạn hiện đại, sự phối hợp giữa các nhóm nội dung, kỹ thuật và dữ liệu là yếu tố giúp tối ưu hóa quy trình và giảm chi phí sản xuất. Do đó, nguyên tắc phối hợp nội bộ là yêu cầu căn bản để bảo đảm hiệu quả tài chính của tòa soạn.

*Sáu là*, quản trị tòa soạn về tài chính phải cân bằng giữa mục tiêu kinh tế và giá trị xã hội. Cơ quan báo chí là tổ chức hoạt động vì lợi ích công, do đó mọi quyết định tài chính phải đặt trong mối quan hệ hài hòa giữa hiệu quả kinh tế và chất lượng thông tin phục vụ công chúng. Nguyên tắc này giúp tòa soạn tránh khuynh hướng cực đoan hóa thị trường hoặc lạm dụng nội dung câu khách, đồng thời bảo đảm không làm suy giảm vai trò chính trị và xã hội vốn có của báo chí.

Hệ thống nguyên tắc trong quản trị tòa soạn về tài chính vừa chịu ảnh hưởng từ yêu cầu pháp lý và đặc thù nghề nghiệp, vừa gắn chặt với nhu cầu đổi mới mô hình tổ chức và vận hành trong môi trường báo chí số. Các nguyên tắc này tạo khung tham chiếu quan trọng để xác định chủ thể, đối tượng và nội dung quản trị ở các mục tiếp theo.

#### **2.4.3. Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính**

Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính là tập hợp những cá nhân và bộ phận tham gia vào quá trình định hướng, điều phối và kiểm soát các hoạt động liên quan đến nguồn lực tài chính của cơ quan báo chí. Mỗi chủ thể giữ vai trò và quyền hạn khác nhau, nhưng đều góp phần tạo nên sự vận hành thống nhất của tòa soạn. Xác định rõ hệ thống chủ thể là điều kiện quan trọng

để bảo đảm tính hiệu lực của quản trị và duy trì sự ổn định của tổ chức trong môi trường báo chí nhiều biến động.

Trong cơ cấu quản trị của cơ quan báo chí, cấp lãnh đạo đứng ở vị trí trung tâm, đưa ra các quyết định chiến lược, xác lập ưu tiên, định hình mô hình hoạt động và phê duyệt những chính sách liên quan đến phân bổ nguồn lực. Chiến lược chỉ thực sự có tác dụng khi được lãnh đạo dẫn dắt và chuyển hóa thành kế hoạch cụ thể, phù hợp với cấu trúc tổ chức và điều kiện thực tế của tòa soạn. Vai trò của lãnh đạo trong quản trị tài chính vì vậy gắn liền với năng lực hoạch định, khả năng tiên liệu rủi ro và mức độ am hiểu về đặc điểm kinh tế của ngành. Bên cạnh lãnh đạo, ban biên tập là chủ thể trực tiếp tác động đến cấu trúc chi phí và hiệu quả tài chính thông qua việc tổ chức sản xuất nội dung. Quyết định của ban biên tập về lựa chọn chủ đề, bố trí nhân sự, phương thức triển khai hay mức độ đầu tư cho từng dự án nội dung đều ảnh hưởng đến chi phí và hiệu quả khai thác. Ban biên tập là cấu phần quan trọng của hệ thống quản trị tổng thể, các quyết định nội dung được đặt trong mối liên hệ với chiến lược tài chính và mục tiêu phát triển công chúng. Ví dụ, trong mô hình tòa soạn số, dữ liệu về hành vi công chúng được sử dụng để điều chỉnh các lựa chọn nội dung.

Thư ký tòa soạn cũng là chủ thể quan trọng trong quản trị tài chính. Bộ phận này giữ vai trò điều phối quy trình sản xuất nội dung hàng ngày, từ khâu lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ đến giám sát tiến độ. Mức độ hợp lý trong phân bổ công việc, xử lý thông tin và kiểm soát quy trình có tác động trực tiếp đến hiệu quả sử dụng thời gian và nhân lực, qua đó ảnh hưởng đến chi phí vận hành. Trong nhiều cơ quan báo chí, thư ký tòa soạn đóng vai trò cầu nối giữa ban biên tập, bộ phận kỹ thuật và bộ phận kinh doanh, góp phần bảo đảm sự nhịp nhàng của chuỗi sản xuất và phân phối.

Một nhóm chủ thể khác có ảnh hưởng lớn đến quản trị tài chính là bộ phận kế hoạch tài chính và kế toán, những người đảm nhiệm các hoạt động như lập dự toán, kiểm soát chi phí, theo dõi dòng tiền và đánh giá hiệu quả tài chính. Các quyết định của bộ phận này giúp lãnh đạo tòa soạn nắm bắt kịp thời biến động tài chính, từ đó điều chỉnh chính sách phân bổ nguồn lực hoặc kế hoạch hoạt động. Đối với những cơ quan báo chí thực hiện cơ chế tự chủ,

bộ phận tài chính còn tham gia xây dựng các phương án sử dụng nguồn thu, bảo đảm sự tuân thủ và minh bạch theo quy định.

Cùng với các chủ thể truyền thông, quá trình số hóa báo chí tạo ra sự xuất hiện và mở rộng của nhóm chủ thể liên quan đến phân tích dữ liệu. Theo nghiên cứu của Cherubini và Nielsen (2016), nhiều tòa soạn quốc tế đã hình thành các vị trí như biên tập viên dữ liệu, chuyên viên phân tích hành vi công chúng, quản lý phát triển công chúng hoặc trưởng nhóm dữ liệu [65]. Những chủ thể này cung cấp thông tin về xu hướng tiêu thụ nội dung, mức độ tương tác và sự thay đổi trong hành vi công chúng. Nhờ đó, các quyết định quản trị tài chính, đặc biệt trong phân bổ ngân sách cho nội dung, đầu tư công nghệ hoặc phát triển sản phẩm truyền thông, có cơ sở chính xác và kịp thời hơn.

Bộ phận kinh doanh và truyền thông thương mại có vai trò ngày càng quan trọng, nhất là trong bối cảnh cơ quan báo chí tiếp tục dựa nhiều hơn vào nguồn thu dịch vụ. Bộ phận này tham gia tìm kiếm nguồn lực bên ngoài, xây dựng sản phẩm thương hiệu, tổ chức sự kiện và quảng cáo. Hiệu quả của các hoạt động này tạo điều kiện cho tòa soạn đa dạng hóa nguồn thu, giảm áp lực tài chính và nâng cao năng lực tự chủ. Vì vậy, bộ phận kinh doanh, dù không trực tiếp tham gia vào sản xuất nội dung cốt lõi, vẫn là một chủ thể không thể thiếu trong quản trị tài chính.

Từ các phân tích trên có thể nhận thấy chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính là hệ thống đa tầng, gồm lãnh đạo, ban biên tập, thư ký tòa soạn, bộ phận tài chính, nhóm phân tích dữ liệu và bộ phận kinh doanh. Mỗi nhóm đảm nhiệm một phần nhiệm vụ riêng, nhưng để đạt hiệu quả quản trị, cần có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các chủ thể này. Sự phối hợp này không chỉ giúp tối ưu hóa nguồn lực mà còn tạo ra sự đồng bộ giữa chiến lược nội dung, công nghệ và tài chính, làm tăng năng lực cạnh tranh và sự bền vững của cơ quan báo chí.

#### ***2.4.4. Đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính***

Đối tượng quản trị tòa soạn là toàn bộ các yếu tố tạo ra tài chính của cơ quan báo chí, bao gồm:

- Nguồn nhân lực và hoạt động của đội ngũ cán bộ, viên viên... phụ trách về tài chính; cán bộ, phóng viên... tạo ra doanh thu, liên quan tài chính

- Trụ sở toà soạn với các nguồn vật lực hiện có (tài chính, trang thiết bị máy móc, cơ sở vật chất khác, công nghệ kỹ thuật...);
- Quy chế hoạt động toà soạn;
- Sản phẩm, hoạt động tạo ra doanh thu, liên quan tài chính báo chí với các yếu tố nội dung, hình thức thông tin
- Đối tượng phục vụ và khách hàng là công chúng của cơ quan báo chí.

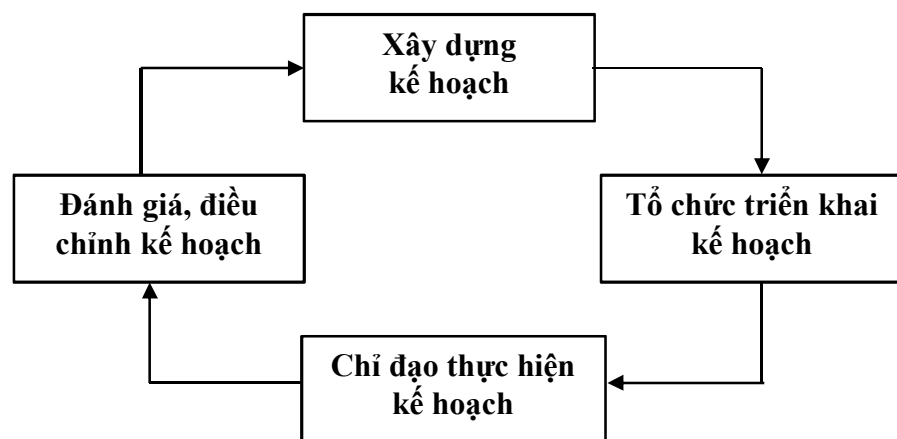
Các đối tượng quản trị phải đảm bảo được quản trị theo chức năng, nhiệm vụ, đảm bảo việc quản lý các nguồn lực đạt hiệu quả cao. Hoạt động quản trị hiệu quả khi giải quyết quan hệ chủ yếu giữa con người với con người, và cốt lõi nhất ở đây là giữa chủ thể quản trị cơ quan với những người trực tiếp phụ trách toà soạn về tài chính, những hoạt động trực tiếp liên quan tài chính.

#### **2.4.5. Mô hình, quy trình quản trị toà soạn về tài chính**

Quản trị toà soạn báo chí thường được tiến hành theo 4 công đoạn:

1. Xây dựng kế hoạch
2. Tổ chức triển khai kế hoạch
3. Chỉ đạo thực hiện kế hoạch
4. Đánh giá, điều chỉnh kế hoạch

Chu trình quản trị toà soạn có thể được sơ đồ hoá như sau:



[31, tr. 158]

Quản trị cấp cao của toà soạn, cụ thể là Tổng biên tập, sẽ là người có quyền hành tối cao trong chỉ đạo, điều khiển, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện công việc trong mỗi quy trình của nhân viên dưới quyền.

Tiêu chí đặt ra đối với mô hình, quy trình quản trị tòa soạn về tài chính là sự chặt chẽ, thống nhất về các bước, các khâu, tất cả quy trình đều đảm bảo thực hiện nghiêm túc và có sự giám sát, đánh giá chuẩn xác.

#### ***2.4.6. Nội dung quản trị tòa soạn về tài chính***

Nội dung của quản trị tòa soạn về tài chính bao gồm tập hợp các hoạt động nhằm điều chỉnh, định hướng và kiểm soát việc sử dụng, phân bổ và phát triển nguồn lực tài chính của cơ quan báo chí. Các nội dung này phản ánh cách thức tòa soạn chuyển đổi mục tiêu quản trị thành hành động thực tiễn, đồng thời thể hiện năng lực tổ chức của cơ quan báo chí trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số. Trên cơ sở tổng hợp các tiếp cận quốc tế và thực tiễn Việt Nam, có thể xác định một số nhóm nội dung chủ yếu sau đây.

*Quản trị chiến lược tài chính và cơ chế vận hành* là hoạt động định vị tổng thể của tòa soạn trong việc sử dụng và phát triển nguồn lực. Hoạch định chiến lược tài chính đòi hỏi việc dự báo xu hướng thị trường, xác định ưu tiên đầu tư, lựa chọn mô hình phát triển và xây dựng cơ chế khuyến khích phù hợp. Chiến lược của cơ quan báo chí chỉ thực sự phát huy tác dụng khi được gắn với cấu trúc tổ chức và quá trình ra quyết định dựa trên thông tin đáng tin cậy. Ở Việt Nam, quản trị chiến lược tài chính còn phải tuân thủ cơ chế tự chủ, quy định của cơ quan chủ quản và các yêu cầu về trách nhiệm giải trình, tạo nên sự kết hợp giữa tư duy quản trị hiện đại và khuôn khổ pháp lý đặc thù.

*Quản trị mô hình và quy trình sản xuất nội dung* có ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí, năng suất và chất lượng sản phẩm báo chí. Việc tổ chức tòa soạn theo mô hình hội tụ, đa nền tảng hay mô hình chuyên biệt sẽ quyết định cách phân bổ nguồn lực, sự phối hợp giữa các bộ phận và mức độ tối ưu hóa chi phí. Quy trình sản xuất nội dung, từ khâu đặt kế hoạch, triển khai phóng viên đến biên tập và phân phối, cũng phải được thiết kế sao cho tiết kiệm thời gian, giảm trùng lặp và nâng cao năng lực khai thác công nghệ. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng quy trình rõ ràng và linh hoạt giúp tòa soạn tận dụng tốt hơn chi phí đầu tư cho công nghệ và nhân lực, đồng thời tăng khả năng đáp ứng yêu cầu thông tin.

*Quản trị doanh thu, chi phí và hiệu quả tài chính* bao gồm việc phát

triển các nguồn thu từ quảng cáo, dịch vụ truyền thông, nội dung trả phí, sự kiện hoặc hợp tác nội dung. Picard nhấn mạnh rằng mô hình doanh thu quyết định cấu trúc tài chính của cơ quan báo chí và ảnh hưởng đến khả năng đầu tư dài hạn. Bên cạnh nguồn thu, kiểm soát chi phí là yếu tố then chốt để bảo đảm sự ổn định tài chính. Chi phí nội dung, chi phí công nghệ, chi phí nhân lực và chi phí vận hành phải được theo dõi và đánh giá thường xuyên. Việc xây dựng các chỉ số hiệu quả tài chính sẽ giúp tòa soạn nhận diện kịp thời các biến động, điều chỉnh hoạt động và củng cố tính bền vững.

*Quản trị nguồn nhân lực theo yêu cầu tài chính* cũng là nội dung quan trọng. Nhân lực là yếu tố quyết định chất lượng thông tin và năng lực sáng tạo của tòa soạn. Tuy nhiên, đây cũng là khoản chi lớn và có tính ổn định trong cơ cấu chi phí. Vì vậy, quản trị nhân lực cần tập trung vào việc phân bổ nguồn lực hợp lý, tuyển dụng phù hợp, nâng cao năng lực chuyên môn và quản lý hiệu suất lao động. Quản trị nhân lực trong tòa soạn không chỉ dừng lại ở điều hành mà còn liên quan đến việc định hướng phát triển nghề nghiệp, bảo đảm sự hài hòa giữa yêu cầu tài chính và yêu cầu nghề nghiệp. Ngoài lực lượng phóng viên và biên tập viên, nhóm kỹ thuật và nhóm phân tích dữ liệu cũng cần được chú trọng nhằm bảo đảm yêu cầu sản xuất nội dung số.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, *quản trị cơ sở hạ tầng công nghệ và hệ thống dữ liệu* giữ vai trò ngày càng nổi bật. Chi phí dành cho công nghệ không ngừng gia tăng, từ đầu tư nền tảng quản lý nội dung tới các công cụ phân tích dữ liệu công chúng. Hệ thống phân tích dữ liệu giúp tòa soạn hiểu rõ hơn hành vi tiêu thụ thông tin, từ đó đưa ra các quyết định nội dung và tài chính chính xác. Quản trị hạ tầng và dữ liệu bao gồm việc lựa chọn công nghệ phù hợp, xây dựng đội ngũ vận hành, thiết lập quy trình khai thác dữ liệu và bảo đảm an toàn thông tin. Đây là nội dung mang tính chất lâu dài, đòi hỏi chi phí đầu tư lớn và liên tục, vì vậy cần được quản trị trong một khung tài chính ổn định và có tầm nhìn chiến lược.

Hoạt động báo chí chịu tác động nhiều mặt từ sự biến động thị trường, thay đổi chính sách, cạnh tranh của các nền tảng số và sự dịch chuyển hành vi công chúng. Rủi ro về sụt giảm doanh thu quảng cáo, rủi ro phụ thuộc vào

nền tảng phân phối hoặc rủi ro pháp lý trong hoạt động thương mại đều có thể ảnh hưởng lớn đến sự ổn định tài chính của tòa soạn. Quản trị rủi ro bao gồm dự báo, nhận diện, phân loại và xây dựng phương án ứng phó, nhằm giảm thiểu tổn thất và nâng cao khả năng chống chịu và duy trì năng lực cạnh tranh cho tòa soạn.

Nội dung quản trị tòa soạn về tài chính bao gồm một chuỗi hoạt động liên kết chặt chẽ, từ chiến lược, tổ chức quy trình, vận hành nhân lực, đầu tư công nghệ đến kiểm soát doanh thu và rủi ro. Mỗi nội dung đóng góp vào việc củng cố nền tảng tài chính của tòa soạn, giúp cơ quan báo chí phát triển bền vững và thích ứng hiệu quả với môi trường truyền thông số.

#### ***2.4.7. Phương thức quản trị tòa soạn về tài chính***

Các công trình nghiên cứu phổ biến đưa ra các công cụ, cách thức quản trị như sau:

- Quản trị bằng luật, các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước; bằng quyết định, nội quy, quy chế của cơ quan
- Quản trị bằng tài chính
- Quản trị bằng cảm hoá, thuyết phục
- Quản trị thông qua đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phóng viên

Trong phạm vi luận án, tác giả đưa ra các phương thức quản trị cơ bản sau đây:

- *Quản trị bằng luật, các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước; bằng quyết định, nội quy, quy chế của cơ quan:* Ngoài căn cứ vào hệ thống pháp luật nói chung và luật báo chí, luật về tài chính nói riêng, phải có quy chế, quy định cụ thể của cơ quan báo chí để căn cứ vào đó để thực hiện, quy trách nhiệm và xử lý các vấn đề nảy sinh nếu có.

- *Quản trị thông qua chế độ thông tin báo cáo:* Đây là phương thức quản trị được thực hiện thường xuyên, liên tục thông qua các buổi giao ban chuyên môn, rút kinh nghiệm. Làm tốt vấn đề này sẽ có sự phối hợp nhịp nhàng, kịp thời hỗ trợ trên mọi phương diện để thực hiện hoạt động đạt hiệu quả cao.

- *Quản trị thông qua công tác kiểm tra, giám sát:* Phương thức quản trị

này không chỉ kiểm tra, giám sát quá trình quản trị mà còn giúp cơ quan báo chí kịp thời rút kinh nghiệm.

- *Quản trị thông qua công tác kinh tế, khen thưởng, kỷ luật*: Phương thức quản trị đồng thời có sự khích lệ, động viên, kỷ luật nếu cần thiết đối với người thực hiện.

- *Quản trị bằng công cụ*: Hệ thống KPIs; CBA và ROI nội dung; Quản trị theo dữ liệu; Trí tuệ nhân tạo A.I.,...

## **2.5. Cơ sở thực tiễn quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí**

### **2.5.1. Cơ sở chính trị và pháp lý quản trị tòa soạn về tài chính ở Việt Nam**

#### **2.5.1.1. Cơ sở chính trị**

Đường lối và quan điểm của Đảng về báo chí là nền tảng định hướng mục tiêu, chức năng và phương thức hoạt động của các cơ quan báo chí, đồng thời chi phối cách tổ chức và sử dụng nguồn lực trong tòa soạn. Trong các văn kiện Đại hội XIV, báo chí được xác định là lực lượng quan trọng trên mặt trận tư tưởng - văn hóa, có nhiệm vụ định hướng dư luận, tạo đồng thuận xã hội và góp phần bảo vệ nền tảng tư tưởng của Đảng. Cách xác định này cho thấy hoạt động báo chí luôn gắn với yêu cầu chính trị - xã hội cụ thể, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức tổ chức tài chính và phân bổ nguồn lực trong tòa soạn.

Các chủ trương về đổi mới tổ chức bộ máy và cơ chế hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập đã tạo ra những thay đổi rõ rệt đối với hệ thống báo chí. Nghị quyết số 18-NQ/TW và Nghị quyết số 19-NQ/TW đặt ra yêu cầu sắp xếp tổ chức theo hướng tinh gọn, nâng cao hiệu quả hoạt động và mở rộng quyền tự chủ. Những định hướng này thúc đẩy các cơ quan báo chí rà soát lại cơ cấu tổ chức, điều chỉnh nguồn nhân lực và quản lý chặt chẽ hơn việc sử dụng nguồn lực tài chính. Trong quá trình đó, yêu cầu về minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả sử dụng ngân sách ngày càng được đặt ra rõ ràng.

Bên cạnh yếu tố tổ chức, các định hướng phát triển báo chí và chuyển đổi số cũng tạo ra những thay đổi đáng kể đối với hoạt động tài chính. Quy

hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025 hướng tới việc sắp xếp lại hệ thống báo chí, tập trung nguồn lực và nâng cao hiệu quả hoạt động. Cùng với đó, Chương trình chuyển đổi số quốc gia và Chiến lược chuyển đổi số báo chí đặt ra yêu cầu phát triển nội dung đa nền tảng, ứng dụng công nghệ và nâng cao năng lực sản xuất thông tin trong môi trường số. Những định hướng này kéo theo nhu cầu đầu tư lớn cho hạ tầng công nghệ, nhân lực và tổ chức sản xuất, qua đó làm thay đổi cách thức phân bổ và quản lý tài chính trong tòa soạn.

Từ các định hướng nêu trên có thể nhận thấy cơ sở chính trị của quản trị tòa soạn về tài chính được hình thành trên ba phương diện. *Thứ nhất*, yêu cầu thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội định hình mục tiêu sử dụng nguồn lực trong tòa soạn. *Thứ hai*, chủ trương đổi mới tổ chức và cơ chế tự chủ làm gia tăng trách nhiệm trong quản lý tài chính và sử dụng ngân sách. *Thứ ba*, quá trình chuyển đổi số đặt ra nhu cầu đầu tư và điều chỉnh cách thức quản trị tài chính theo hướng dài hạn và phù hợp với môi trường công nghệ. Những yếu tố này tạo nên bối cảnh chung chi phối hoạt động quản trị tài chính của các tòa soạn báo chí hiện nay.

#### 2.5.1.2. Cơ sở pháp lý

Quản trị tòa soạn về tài chính trong các cơ quan báo chí được đặt trong một khung pháp lý đa tầng, bao gồm các quy định chuyên ngành về báo chí và hệ thống pháp luật tài chính chung. Hai nhóm quy định này cùng chi phối cách thức tổ chức, vận hành và sử dụng nguồn lực trong tòa soạn, từ việc xác định chức năng, nhiệm vụ đến việc quản lý tài chính, tài sản và nghĩa vụ ngân sách. Khung pháp lý chuyên ngành báo chí tạo nền tảng cho việc xác định phạm vi hoạt động và cơ chế tài chính của các cơ quan báo chí. Luật Báo chí 2025 quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tôn chỉ, mục đích của cơ quan báo chí, đồng thời xác định các nguồn thu hợp pháp và nguyên tắc hoạt động. Trên cơ sở đó, Nghị định 60/2021/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ tài chính, phân loại mức độ tự chủ và trao quyền chủ động cho các đơn vị

trong việc sử dụng nguồn thu, quản lý chi phí và phân phối kết quả tài chính. Các chính sách như quy hoạch phát triển và quản lý báo chí, cùng với các chương trình chuyên đổi số báo chí, tiếp tục định hướng việc sắp xếp tổ chức, đầu tư nguồn lực và đổi mới mô hình hoạt động, qua đó tác động trực tiếp đến cách thức tổ chức tài chính trong tòa soạn.

Hoạt động tài chính của cơ quan báo chí còn chịu sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật tài chính chung. Luật Ngân sách nhà nước 2015 quy định nguyên tắc lập, phân bổ và sử dụng ngân sách, là cơ sở để các cơ quan báo chí xây dựng dự toán, quản lý kinh phí và thực hiện các nhiệm vụ được giao từ ngân sách nhà nước. Luật Kế toán 2015 quy định về chế độ kế toán, báo cáo tài chính và kiểm soát nội bộ, qua đó bảo đảm tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản lý tài chính. Đồng thời, các cơ quan báo chí phải thực hiện nghĩa vụ thuế theo quy định của Luật Thuế giá trị gia tăng và Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp đối với các hoạt động dịch vụ, quảng cáo và kinh doanh truyền thông. Các quy định về thuế ảnh hưởng trực tiếp đến cấu trúc chi phí, hiệu quả tài chính và khả năng mở rộng hoạt động kinh tế của cơ quan báo chí. Ngoài ra, Luật Quản lý, sử dụng tài sản công 2017 quy định việc quản lý, khai thác và sử dụng tài sản công, tạo cơ sở cho việc đầu tư, vận hành cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ trong các cơ quan báo chí. Bên cạnh đó, các quy định về kiểm toán, quy chế chi tiêu nội bộ và các văn bản hướng dẫn liên quan cũng góp phần hoàn thiện khung pháp lý điều chỉnh hoạt động tài chính của đơn vị.

Từ các quy định nêu trên có thể thấy, cơ sở pháp lý của quản trị tòa soạn về tài chính được hình thành từ sự kết hợp giữa pháp luật chuyên ngành báo chí và pháp luật tài chính chung. Khung pháp lý này không chỉ tạo hành lang cho hoạt động tài chính mà còn đặt ra những yêu cầu cụ thể về minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả sử dụng nguồn lực. Trong bối cảnh tự chủ tài chính và chuyển đổi số, các quy định pháp lý này trở thành nền tảng quan trọng định hình cách thức tổ chức và vận hành tài chính trong tòa soạn,

đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thích ứng và phát triển của cơ quan báo chí.

## ***2.5.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị tòa soạn về tài chính***

### ***2.5.2.1. Các yếu tố khách quan***

Môi trường pháp lý và chính sách báo chí là yếu tố có tính chất quyết định. Luật Báo chí năm 2025 quy định rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của cơ quan báo chí, đồng thời đưa ra các yêu cầu về tổ chức bộ máy, sử dụng ngân sách nhà nước và trách nhiệm quản lý. Điều 9 của Luật xác định chính sách của Nhà nước về phát triển báo chí, trong đó nêu yêu cầu đầu tư có trọng tâm và trọng điểm cho đào tạo nhân lực và ứng dụng công nghệ. Bên cạnh đó, Nghị định 60/2021 về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập quy định bốn mức tự chủ, yêu cầu cơ quan báo chí thực hiện quản lý tài chính theo mức độ được giao, đồng thời bảo đảm công khai và minh bạch. Điều 10 và Điều 11 của Nghị định quy định rõ quyền tự chủ và nguồn thu sự nghiệp, tạo khung pháp lý để cơ quan báo chí tổ chức hoạt động tài chính trong môi trường mới.

Bên cạnh yếu tố pháp lý, bối cảnh thị trường truyền thông cũng có tác động mạnh mẽ. Picard (2011) chỉ ra rằng báo chí đang chịu áp lực lớn do thị trường bị phân mảnh, nguồn thu quảng cáo dịch chuyển sang các nền tảng công nghệ và mức độ cạnh tranh tăng cao. Các nền tảng như Facebook, Google trở thành đầu mối phân phối thông tin, làm suy giảm doanh thu truyền thống của báo chí và buộc các tòa soạn phải tìm kiếm mô hình kinh doanh mới. Áp lực thị trường khiến quản trị tài chính trong tòa soạn phải linh hoạt hơn, đặc biệt trong điều kiện doanh thu không ổn định và chi phí sản xuất thông tin ngày càng tăng [90].

Công nghệ truyền thông số là yếu tố khách quan khác có ảnh hưởng sâu rộng. Cherubini và Nielsen (2016) cho thấy dữ liệu công chúng và công cụ phân tích đã thay đổi toàn bộ cách thức tòa soạn tổ chức sản xuất nội dung và đánh giá hiệu quả. Sự xuất hiện của các hệ thống quản lý nội dung, nền tảng phân tích realtime và các giải pháp phân phối đa nền tảng đòi hỏi tòa soạn phải tăng cường đầu tư cho công nghệ. Điều này tác động trực tiếp đến mô

hình chi phí và chiến lược tài chính [65].

Sự biến đổi hành vi công chúng cũng tạo sức ép lớn đối với quản trị tài chính của tòa soạn. Công chúng chuyển từ tiếp nhận thông tin tuyến tính sang tiêu thụ thông tin theo yêu cầu, từ tiếp cận đơn nguồn sang đa nguồn và từ văn bản thuần túy sang đa phương tiện. Xu hướng này buộc các cơ quan báo chí phải đa dạng hóa hình thức nội dung, nâng cấp nền tảng phân phối và tăng mức đầu tư cho sản phẩm số. Sự thay đổi hành vi này vừa làm tăng chi phí, vừa làm thay đổi cấu trúc doanh thu của tòa soạn.

Ngoài ra, điều kiện kinh tế vĩ mô, mức độ đầu tư xã hội vào truyền thông và xu hướng chi tiêu của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến nguồn thu quảng cáo và dịch vụ truyền thông. Khi nền kinh tế gặp khó khăn, doanh nghiệp thường cắt giảm ngân sách quảng cáo, kéo theo sự suy giảm nguồn thu của các tòa soạn. Đây là yếu tố khách quan mà cơ quan báo chí không thể kiểm soát nhưng phải dự báo và thích ứng.

#### *2.5.2.2. Các yếu tố chủ quan*

Yếu tố chủ quan đầu tiên là năng lực lãnh đạo và trình độ quản trị của ban lãnh đạo tòa soạn. Küng (2017) phân tích rằng chiến lược của cơ quan truyền thông chỉ phát huy tác dụng khi lãnh đạo có khả năng tổ chức nguồn lực, điều phối bộ máy và thúc đẩy đổi mới. Sự chủ động của lãnh đạo trong việc ứng dụng công nghệ, phát triển mô hình kinh doanh hoặc tái cấu trúc tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tài chính [81].

Bên cạnh lãnh đạo, cơ cấu tổ chức và mô hình tòa soạn cũng tác động mạnh đến quản trị tài chính. Tổ chức tòa soạn theo mô hình hội tụ, đa nền tảng hay mô hình truyền thống tạo ra sự khác biệt lớn về quy trình vận hành và chi phí. Một tòa soạn có cấu trúc hợp lý, phân công rõ ràng và phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận sẽ giảm được lãng phí và nâng cao hiệu suất sử dụng nguồn lực.

Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố nội tại quan trọng khác. Đội ngũ phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên và bộ phận dữ liệu quyết định chất lượng sản phẩm báo chí và hiệu quả sản xuất. Trương Thị Kiên (2016) cho rằng yêu cầu nâng cao chất lượng nhân lực gắn liền với sự phát triển bền

vững của tòa soạn. Năng lực nhân lực không chỉ liên quan đến kỹ năng nghề nghiệp mà còn đến khả năng thích ứng với công nghệ mới [31].

Trình độ công nghệ và năng lực ứng dụng dữ liệu của cơ quan báo chí cũng là yếu tố chủ quan có ảnh hưởng lớn. Cherubini và Nielsen (2016) chỉ ra rằng tòa soạn có năng lực phân tích dữ liệu tốt sẽ đưa ra quyết định chính xác hơn về nội dung, phân bổ nguồn lực và chiến lược đầu tư. Ngược lại, hạn chế về công nghệ dẫn đến lãng phí trong vận hành và giảm hiệu quả tài chính [65].

Văn hóa tổ chức và mức độ đổi mới sáng tạo cũng tác động đến quản trị tài chính. Một tòa soạn có văn hóa minh bạch, hướng tới hiệu quả, khuyến khích trao đổi và sáng tạo sẽ dễ nâng cao hiệu suất và giảm chi phí. Trong khi đó, văn hóa cứng nhắc hoặc thiếu cơ chế khuyến khích đổi mới có thể làm tăng chi phí vận hành và giảm khả năng thích ứng của tổ chức.

Quản trị tòa soạn về tài chính chịu sự chi phối của nhiều yếu tố khác nhau. Sự tác động qua lại giữa yếu tố khách quan và chủ quan làm hình thành sự khác biệt đáng kể về năng lực quản trị giữa các cơ quan báo chí. Phân tích đầy đủ những yếu tố này giúp luận án có cơ sở lý luận vững chắc để đánh giá thực trạng.

### ***2.5.3. Bộ chỉ số đo lường và bộ công cụ khảo sát thực tiễn quản trị tòa soạn về tài chính***

Đánh giá thực tiễn quản trị tòa soạn về tài chính đòi hỏi một hệ thống chỉ số đo lường và bộ công cụ khảo sát phù hợp với đặc trưng hoạt động của cơ quan báo chí. Hệ thống này vừa phải bảo đảm tính khoa học, vừa phải phản ánh được các cấu phần của mô hình lý luận đã trình bày ở mục 1.4. Những chỉ số được lựa chọn cần có khả năng lượng hóa, dễ thu thập và đủ độ nhạy để phân biệt sự khác nhau giữa các cơ quan báo chí trong thực tiễn.

Bộ chỉ số đo lường được xây dựng trên nguyên tắc phản ánh đầy đủ năm nhóm thành tố chủ yếu của quản trị tòa soạn về tài chính, gồm mục tiêu và nguyên tắc quản trị, chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, nội dung và phương thức quản trị. Việc sử dụng thang đo này phù hợp với hướng tiếp cận của nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực kinh tế báo chí và quản trị truyền thông, vốn chú trọng đến đo lường hành vi tổ chức và năng lực vận hành (Picard,

2011; Küng, 2017) [90] [81].

Nhóm chỉ số thứ nhất đo mức độ xác lập và thực hiện mục tiêu quản trị tài chính của tòa soạn. Các chỉ số trong nhóm này tập trung vào sự rõ ràng của mục tiêu, mức độ gắn kết giữa mục tiêu tài chính và nhiệm vụ chính trị xã hội, mức độ phổ biến mục tiêu đến các bộ phận và khả năng đánh giá định kỳ việc thực hiện mục tiêu. Các biến quan sát tương ứng cho phép đo mức độ định hướng chiến lược tài chính trong cơ quan báo chí.

Nhóm chỉ số thứ hai phản ánh hệ thống nguyên tắc quản trị tài chính, gồm mức độ tuân thủ pháp luật và quy định nội bộ, tính minh bạch trong phân bổ nguồn lực, hiệu quả sử dụng nguồn lực, vai trò của dữ liệu trong ra quyết định tài chính và mức độ phối hợp giữa các bộ phận. Các chỉ số này bảo đảm việc đo lường các giá trị cốt lõi của quản trị, có liên hệ trực tiếp với các yêu cầu pháp lý như Luật Báo chí 2025 và Nghị định 60/2021.

Nhóm chỉ số thứ ba liên quan đến chủ thể quản trị, đo lường vai trò và năng lực của lãnh đạo, mức độ phân công rõ ràng giữa các bộ phận, sự tham gia của bộ phận dữ liệu, năng lực của bộ phận tài chính kế hoạch và mức độ phối hợp giữa các chủ thể trong tòa soạn. Những biến quan sát này phản ánh cấu trúc quyền lực và năng lực tổ chức của cơ quan báo chí, phù hợp với các phân tích của Küng (2017) về vai trò lãnh đạo và các cấu trúc vận hành hiệu quả [81].

Nhóm chỉ số thứ tư đo lường các đối tượng của quản trị tài chính, bao gồm chi phí sản xuất nội dung, quản trị nhân lực, quản trị đầu tư công nghệ và dữ liệu, quản trị hoạt động thị trường và dịch vụ truyền thông. Việc xây dựng nhóm chỉ số này dựa trên đặc trưng của mô hình chi phí và mô hình doanh thu trong cơ quan báo chí, được nhiều nghiên cứu quốc tế đề cập, đặc biệt là trong phân tích chi phí nội dung và chi phí công nghệ (Picard, 2011; Cherubini và Nielsen, 2016) [90] [65].

Nhóm chỉ số thứ năm phản ánh nội dung và phương thức quản trị tài chính, bao gồm lập kế hoạch tài chính, cơ chế tự chủ, tối ưu hóa quy trình sản xuất nội dung, theo dõi doanh thu và chi phí, đào tạo và đánh giá nhân lực, đầu tư công nghệ và dự báo rủi ro. Nhóm chỉ số này đo lường các hoạt động

cụ thể của quản trị, thể hiện sự vận hành hằng ngày của tòa soạn. Việc xây dựng nhóm chỉ số theo cấu trúc nội dung quản trị giúp đảm bảo tính nhất quán với khung lý luận và hỗ trợ phân tích thực trạng ở các chương sau.

Bên cạnh năm nhóm trên, bộ chỉ số còn bao gồm nhóm chỉ số kết quả, phản ánh mức độ bảo đảm nguồn lực, cải thiện doanh thu, hiệu quả đầu tư công nghệ, mức độ hài lòng của nhân lực và chất lượng nội dung. Việc bổ sung nhóm chỉ số kết quả cho phép liên kết giữa đầu vào, quá trình và đầu ra của quản trị tài chính, phù hợp với cách tiếp cận hệ thống trong nghiên cứu truyền thông.

Đề thu thập dữ liệu trên bộ chỉ số đã xây dựng, bộ công cụ khảo sát được thiết kế kết hợp giữa phương pháp phỏng vấn sâu và thu thập dữ liệu thứ cấp. Phỏng vấn sâu được sử dụng nhằm khai thác nhận định, kinh nghiệm và các yếu tố khó lượng hóa từ lãnh đạo và các bộ phận chuyên môn trong tòa soạn, chuyên gia. Phương pháp này giúp bổ sung chiều sâu cho dữ liệu định lượng, đồng thời hỗ trợ giải thích các kết quả khảo sát. Kinh nghiệm quốc tế trong nghiên cứu quản trị tòa soạn cho thấy việc kết hợp phỏng vấn chuyên gia giúp làm rõ các vấn đề tổ chức, ràng buộc thể chế và các thực hành quản trị đặc thù (Küng, 2017) [81].

Ngoài ra, việc phân tích dữ liệu thứ cấp như báo cáo tài chính, báo cáo tổng kết, kế hoạch công tác, quy chế chi tiêu nội bộ và các văn bản liên quan của cơ quan báo chí là cần thiết nhằm kiểm chứng và đối chiếu kết quả khảo sát. Các nguồn dữ liệu này giúp đánh giá độ chính xác của dữ liệu định lượng và cung cấp thông tin thực chứng về mô hình tài chính của cơ quan báo chí.

Như vậy, bộ chỉ số đo lường và bộ công cụ khảo sát trong nghiên cứu được xây dựng trên nền tảng lý luận của quản trị tòa soạn về tài chính, phù hợp với đặc thù của cơ quan báo chí Việt Nam và đáp ứng yêu cầu thu thập dữ liệu khách quan, hệ thống. Việc thiết kế chặt chẽ bộ chỉ số và bộ công cụ khảo sát là cơ sở quan trọng để chuyên đề tiếp theo của luận án đánh giá thực trạng một cách toàn diện và có cơ sở khoa học.

## **Tiểu kết chương 2**

Chương 2 tập trung xây dựng cơ sở lý luận cho nghiên cứu “Quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay”, qua đó làm rõ hệ thống khái niệm, cách tiếp cận, vai trò, nội dung và các yếu tố cấu thành quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh hoạt động báo chí đương đại. Những nội dung được trình bày trong chương này tạo nền tảng khoa học cần thiết để triển khai phân tích thực trạng và đề xuất khuyến nghị ở các chương tiếp theo.

Chương 2 đã hệ thống hóa và làm rõ các khái niệm, thuật ngữ liên quan đến đề tài, bao gồm khái niệm tòa soạn, cơ quan báo chí, quản trị tòa soạn, quản trị tài chính và quản trị tòa soạn về tài chính. Trên cơ sở kế thừa các quan điểm nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án xác lập cách hiểu quản trị tòa soạn về tài chính như một bộ phận hữu cơ của quản trị tòa soạn, gắn chặt với tổ chức hoạt động, sản xuất nội dung và sử dụng nguồn lực trong cơ quan báo chí. Cách tiếp cận này cho phép nhìn nhận quản trị tài chính không đơn thuần là hoạt động thu - chi mang tính kỹ thuật mà là quá trình ra quyết định quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và tính bền vững của tòa soạn.

Trên nền tảng đó, chương 2 khái quát các tiếp cận lý thuyết chủ yếu được vận dụng trong nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính, bao gồm tiếp cận tổ chức - hệ thống, kinh tế báo chí, quản trị truyền thông và quản trị tài chính. Việc huy động các tiếp cận liên ngành giúp luận án phân tích quản trị tài chính tòa soạn trong mối quan hệ với môi trường hoạt động, cơ chế quản lý và yêu cầu đổi mới của báo chí hiện nay, đồng thời làm rõ đặc thù của quản trị tài chính trong cơ quan báo chí so với các tổ chức kinh tế thuần túy.

Chương 2 cũng phân tích vai trò của quản trị tòa soạn về tài chính đối với hoạt động báo chí. Quản trị tài chính được xác định là yếu tố bảo đảm nguồn lực cho hoạt động của tòa soạn, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, tạo điều kiện cho đổi mới mô hình tổ chức và phát triển nội dung, đồng thời tăng cường năng lực thích ứng của cơ quan báo chí trước những biến động của môi trường truyền thông và thị trường. Việc làm rõ vai trò này cho thấy quản trị tòa soạn về tài chính có ý nghĩa không chỉ ở khía cạnh kinh tế mà còn ở khía cạnh quản trị tổng thể của cơ quan báo chí.

Chương 2 tiếp tục hệ thống hóa các yếu tố cấu thành quản trị tòa soạn về tài chính. Luận án đã làm rõ mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng và phương thức quản trị tài chính trong tòa soạn, qua đó hình thành khung nội dung tương đối toàn diện để xem xét hoạt động quản trị tài chính ở các cơ quan báo chí. Việc phân tích các yếu tố này giúp nhận diện rõ hơn phạm vi và nội dung của quản trị tòa soạn về tài chính, đồng thời tạo cơ sở cho việc xây dựng các tiêu chí và chỉ báo phục vụ khảo sát thực tiễn.

Chương 2 đặt quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí, nhấn mạnh những yêu cầu mới đối với công tác quản trị tài chính khi mô hình tổ chức tòa soạn, phương thức sản xuất nội dung và quan hệ với công chúng có nhiều thay đổi. Chuyển đổi số làm gia tăng vai trò của công nghệ và dữ liệu, đồng thời đặt ra yêu cầu tích hợp quản trị tài chính với quản trị nội dung, nhân lực và công nghệ trong tòa soạn. Đây là bối cảnh quan trọng để luận án tiếp cận và phân tích thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay.

Từ những phân tích trên, có thể khẳng định chương 2 đã hoàn thành nhiệm vụ xây dựng cơ sở lý luận cho luận án, làm rõ nội hàm khái niệm, các tiếp cận lý thuyết và những yếu tố cốt lõi của quản trị tòa soạn về tài chính. Những luận điểm được trình bày trong chương này là cơ sở để luận án thiết lập khung phân tích và lựa chọn phương pháp nghiên cứu phù hợp.

Trên nền tảng cơ sở lý luận và các yếu tố cấu thành quản trị tòa soạn về tài chính đã được xác lập ở chương 2, chương 3 của luận án sẽ tập trung khảo sát và phân tích thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính tại một số cơ quan báo chí Việt Nam tiêu biểu, qua đó đánh giá những kết quả đạt được, những hạn chế và các vấn đề đặt ra trong công tác quản trị tòa soạn về tài chính hiện nay.

### CHƯƠNG 3

## THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH Ở CÁC CƠ QUAN BÁO CHÍ THUỘC ĐIỆN KHẢO SÁT

### 3.1. Giới thiệu các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát

#### 3.1.1. Đài Truyền hình Việt Nam

##### 3.1.1.1. Lịch sử, chức năng và nhiệm vụ

Ngay sau Cách mạng tháng Tám 1945, Chính phủ đã thành lập Bộ phận Điện ảnh và Nhiếp ảnh thuộc Bộ Thông tin - Tuyên truyền, tổ chức các đội chiếu bóng lưu động, xây dựng doanh nghiệp chiếu bóng và chụp ảnh, rồi Xưởng phim thời sự - tài liệu. Những cơ sở này vừa phục vụ tuyên truyền, vừa tạo nền tảng kỹ thuật - nhân lực quan trọng cho sự ra đời của truyền hình sau này.

Ngày 7/9/1970, Đài Tiếng nói Việt Nam phát tín hiệu truyền hình đầu tiên; đến Tết Tân Hợi 1971 (27/1/1971) phát chương trình truyền hình thử nghiệm phục vụ khán giả Hà Nội. Thời gian đầu, chương trình còn rất hạn chế, mỗi tuần vài buổi, chủ yếu tin tức, thiếu nhi, ca nhạc. Do chiến sự leo thang, từ tháng 4/1972, truyền hình phải tạm ngừng và sơ tán. Sau Hiệp định Paris 1973, chương trình được khôi phục trên nền tảng truyền hình đen trắng. Năm 1975, cùng với việc giải phóng miền Nam, các lực lượng phát thanh - truyền hình cách mạng tiếp quản toàn bộ hệ thống kỹ thuật của chính quyền Sài Gòn, tạo điều kiện mở rộng truyền hình trên phạm vi cả nước.

Năm 1976, Trung tâm Truyền hình được xây dựng tại Giảng Võ (Hà Nội); năm 1977, Ban Biên tập Vô tuyến truyền hình tách khỏi Đài Tiếng nói Việt Nam để trở thành Đài Truyền hình Trung ương, đặt trụ sở tại 43 Nguyễn Chí Thanh, địa điểm vẫn là “ngôi nhà” của VTV cho đến nay.

Từ giữa thập niên 1980, cùng với đường lối đổi mới, truyền hình Việt Nam bước vào giai đoạn phát triển mạnh. Năm 1986, Đài Truyền hình Trung ương chính thức chuyển từ phát hình đen trắng sang phát hình màu. Năm 1987, đài đổi tên thành Đài Truyền hình Việt Nam.

Bước sang thế kỷ XXI, Đài Truyền hình Việt Nam đẩy mạnh số hóa và

mở rộng hệ thống kênh. Năm 2020, Việt Nam hoàn thành số hóa truyền hình mặt đất, chấm dứt phát sóng tương tự; VTV trở thành một trong những lực lượng nòng cốt triển khai đề án này.

Là đài truyền hình quốc gia trực thuộc Chính phủ (từ 1/4/2026 trực thuộc BCH Trung ương Đảng), Đài Truyền hình Việt Nam (VTV) thực hiện chức năng cơ bản là cơ quan truyền thông đại chúng bằng hình ảnh và âm thanh, có nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; phục vụ nhu cầu thông tin, giáo dục, văn hóa, giải trí của công chúng trong nước và người Việt Nam ở nước ngoài.

### *3.1.1.2. Mức độ tự chủ tài chính*

Đài Truyền hình Việt Nam là cơ quan truyền thông chủ lực thuộc Chính phủ trước đây và hiện nay là đơn vị sự nghiệp của Ban Chấp hành Trung ương Đảng, được áp dụng cơ chế tài chính đặc thù. Đài Truyền hình Việt Nam được áp dụng cơ chế tài chính đặc thù theo các nghị định riêng. Các văn bản pháp lý cho thấy VTV không vận hành theo mô hình đơn vị sự nghiệp công lập thông thường mà có mức độ tự chủ tài chính rất cao, tiệm cận với cơ chế của doanh nghiệp nhà nước. Cụ thể, VTV được thực hiện cơ chế hạch toán kinh doanh như doanh nghiệp, được chủ động quyết định giá và nguồn thu đối với các hoạt động sản xuất, kinh doanh dịch vụ truyền thông không sử dụng ngân sách nhà nước, đồng thời được phép đầu tư vốn vào doanh nghiệp và thực hiện phân phối kết quả tài chính thông qua các quỹ theo quy định. Những đặc điểm này cho thấy VTV có khả năng tự tạo lập và kiểm soát nguồn thu ở mức độ cao, đặc biệt trong các lĩnh vực quảng cáo, bản quyền, dịch vụ truyền hình và nội dung số. Tuy nhiên, VTV vẫn nhận ngân sách nhà nước để thực hiện các nhiệm vụ chính trị, tuyên truyền thiết yếu và các chương trình mang tính công ích do Nhà nước đặt hàng. Điều này tạo nên một mô hình tài chính “hai nguồn”, kết hợp giữa cơ chế thị trường và cơ chế ngân sách. Xét theo phân loại của Nghị định 60/2021/NĐ-CP, VTV về cơ bản tương đương với đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên

(nhóm 2), nhưng trên thực tế có mức độ tự chủ cao hơn do được áp dụng cơ chế tài chính đặc thù và có quy mô thị trường lớn. Đây là mô hình tự chủ tài chính cao nhất trong ba cơ quan được khảo sát.

### **3.1.2. Báo Kinh tế và Đô thị**

#### *3.1.2.1. Lịch sử, chức năng và nhiệm vụ*

Báo Kinh tế và Đô thị được thành lập theo quyết định của Chủ tịch UBND thành phố Hà Nội vào cuối năm 1998 trong bối cảnh Thủ đô đẩy mạnh phát triển kinh tế, xã hội và quản lý đô thị. Số báo đầu tiên ra mắt ngày 1/1/1999, xuất bản với tần suất bốn kỳ mỗi tuần. Sự ra đời của tờ báo đáp ứng nhu cầu cấp thiết về một kênh thông tin chính thức của chính quyền đô thị, tập trung tuyên truyền các chủ trương phát triển kinh tế, quy hoạch, quản lý đô thị và nâng cao chất lượng đời sống của người dân Thủ đô. Ngay từ những năm đầu hoạt động, báo đã nhanh chóng định vị vai trò là diễn đàn phân tích, phản ánh và góp phần định hướng dư luận xã hội đối với các vấn đề kinh tế, đô thị của Hà Nội.

Bước sang giai đoạn đổi mới báo chí theo hướng đa nền tảng, ngày 28/12/2012, Báo Kinh tế và Đô thị chính thức vận hành phiên bản điện tử tại địa chỉ [kinhtedothi.vn](http://kinhtedothi.vn). Việc ra mắt báo điện tử đánh dấu bước chuyển quan trọng trong quá trình hiện đại hóa và mở rộng phương thức truyền tải thông tin của tờ báo, giúp tiếp cận độc giả rộng hơn và nhanh hơn, đồng thời bắt kịp xu thế phát triển của báo chí số trong nước. Từ đây, Kinh tế & Đô thị chuyển mình từ mô hình báo in truyền thống sang mô hình báo chí đa phương tiện, kết hợp báo in, báo điện tử và nền tảng số, đáp ứng yêu cầu mới trong truyền thông đô thị.

Trải qua hơn hai thập kỷ hoạt động, Báo Kinh tế và Đô thị đã phát triển từ một tờ báo chuyên đề về kinh tế, đô thị với vài kỳ mỗi tuần thành một cơ quan báo chí đa phương tiện có uy tín của Thủ đô. Với sự mở rộng về loại hình, nội dung và công nghệ, tờ báo ngày càng khẳng định vai trò là kênh thông tin chính thức của chính quyền Hà Nội, là diễn đàn để phản ánh và giải quyết các vấn đề của đô thị hiện đại, đồng thời là địa chỉ tin cậy của đông đảo

độc giả trong và ngoài thành phố.

Báo Kinh tế và Đô thị từ 01/02/2026 sáp nhập thành Báo và phát thanh, truyền hình Hà Nội. Là cơ quan ngôn luận của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội, Báo thực hiện chức năng cơ bản của một cơ quan báo chí địa phương, có nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền về đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; phản ánh công tác chỉ đạo, điều hành của chính quyền Thành phố và đáp ứng nhu cầu thông tin về kinh tế, đô thị, đời sống xã hội của Nhân dân Thủ đô.

### *3.1.2.1. Mức độ tự chủ về tài chính*

Báo Kinh tế & Đô thị là cơ quan báo chí trực thuộc Ủy ban Nhân dân thành phố Hà Nội trước đây và hiện nay đã hợp nhất vào cơ quan Báo và Phát thanh, Truyền hình Hà Nội. Theo quyết định của UBND thành phố Hà Nội về giao quyền tự chủ tài chính giai đoạn 2023-2025, Báo Kinh tế & Đô thị được xác định là đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên (nhóm 2). Báo Kinh tế & Đô thị phải tự cân đối toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên thông qua các nguồn thu từ hoạt động báo chí và dịch vụ. Thực tiễn tài chính của Báo cho thấy cơ cấu nguồn thu bao gồm hai nhóm chính: (i) nguồn thu từ hoạt động kinh doanh dịch vụ như quảng cáo, phát hành, tổ chức sự kiện truyền thông; và (ii) nguồn ngân sách nhà nước cấp thông qua cơ chế đặt hàng nhiệm vụ. Trong đó, nguồn thu từ thị trường chiếm tỷ trọng lớn (khoảng 60/75 tỷ đồng), cho thấy khả năng tự chủ tài chính tương đối vững chắc.

Khác với VTV, mức độ tự chủ của Báo Kinh tế & Đô thị chịu giới hạn bởi quy mô thị trường địa phương và khả năng khai thác nguồn thu còn phụ thuộc nhiều vào các hợp đồng truyền thông với các cơ quan, đơn vị trên địa bàn. Đồng thời, ngân sách nhà nước vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc đặt hàng các nhiệm vụ tuyên truyền chính sách và hỗ trợ một số hoạt động đặc thù.

Như vậy, Báo Kinh tế & Đô thị là trường hợp tiêu biểu của mô hình cơ quan báo chí địa phương có khả năng tự chủ chi thường xuyên, phản ánh xu

hướng chuyên dịch sang cơ chế thị trường trong hoạt động báo chí nhưng vẫn duy trì sự gắn kết với nguồn lực công.

### **3.1.3. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh**

#### **3.1.3.1. Lịch sử, chức năng và nhiệm vụ**

Lịch sử hình thành và phát triển của hệ thống báo, phát thanh và truyền hình Quảng Ninh gắn liền với quá trình xây dựng tỉnh trong giai đoạn sau hòa bình lập lại ở miền Bắc. Trong bối cảnh nhu cầu thông tin, tuyên truyền ngày càng tăng, từ tháng 4 đến đầu tháng 5 năm 1956, hai Đài Truyền thanh Hòn Gai và Cẩm Phả được xây dựng với sự hỗ trợ thiết bị của Liên Xô, gồm máy tăng âm, phòng bá âm và hệ thống loa phóng thanh. Ngày 2/9/1956, tiếng loa truyền thanh đầu tiên vang lên tại vùng mỏ, đánh dấu sự ra đời của Đài Truyền thanh Khu Hồng Quảng.

Tháng 10/1963, Nhà nước hợp nhất tỉnh Hải Ninh và Khu Hồng Quảng thành tỉnh Quảng Ninh; hệ thống truyền thanh hai nơi được hợp nhất thành Đài Truyền thanh Quảng Ninh. Cũng trong giai đoạn này, Báo Quảng Ninh được thành lập theo quyết nghị của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh và ra số đầu tiên ngày 2/1/1964, trở thành cơ quan ngôn luận chính thức của Đảng bộ, chính quyền và nhân dân tỉnh Quảng Ninh.

Bước sang năm 1976, hoạt động phát thanh được củng cố khi Đài Truyền thanh Quảng Ninh tiếp nhận Đài A4 từ Đài Tiếng nói Việt Nam, với máy phát sóng trung GZ-10-2 công suất 10 kW. Từ đây, đài mang tên Đài Phát thanh Quảng Ninh, mở rộng vùng phủ sóng và năng lực thông tin.

Ngày 2/9/1983, chương trình truyền hình đầu tiên của tỉnh phát sóng thành công trên kênh 12, trở thành chương trình truyền hình màu đầu tiên tại khu vực Đông Bắc.

Từ năm 2000 trở đi, truyền hình Quảng Ninh bước vào thời kỳ phát triển nhanh. Đầu thập niên 2010, các kênh truyền hình QTV3, chương trình phát thanh FM 97.8 MHz và kênh QNR2 (FM 94.7 MHz) lần lượt ra đời, đáp ứng nhu cầu thông tin đa dạng của công chúng.

Ngày 18/12/2018, khi Ban Thường vụ Tỉnh ủy ban hành Quyết định số 1276-QĐ/TU về việc thành lập Trung tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh,

hợp nhất bốn đơn vị báo chí của tỉnh: Đài Phát thanh - Truyền hình Quảng Ninh, Báo Quảng Ninh, Công thông tin điện tử tỉnh và Báo Hạ Long. Ngày 2/1/2019, Trung tâm chính thức ra mắt, trở thành mô hình báo chí hợp nhất cấp tỉnh đầu tiên trong cả nước, kết hợp báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình và truyền thông số trong một cơ quan duy nhất. Sau hợp nhất, truyền hình Quảng Ninh nâng cấp đồng bộ kỹ thuật, đưa QTV1 HD và QTV3 HD lần lượt lên sóng trong năm 2019.

Đến ngày 8/8/2025, theo quyết định của Tỉnh ủy Quảng Ninh, Trung tâm Truyền thông tỉnh được đổi tên thành Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, phản ánh đúng cơ cấu của một cơ quan báo chí hợp nhất đa nền tảng trong bối cảnh truyền thông hiện đại.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là cơ quan báo chí đa phương tiện trực thuộc Tỉnh ủy Quảng Ninh, thực hiện chức năng cơ bản là cơ quan ngôn luận của Đảng bộ, chính quyền và Nhân dân tỉnh; đồng thời là cầu nối thông tin giữa Đảng, Nhà nước với Nhân dân. Đơn vị có nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước và của tỉnh Quảng Ninh; tổ chức truyền thông bằng báo in, báo điện tử, công thông tin điện tử, báo nói, báo hình và các kênh thông tin trên không gian mạng.

### *3.1.3.2. Mức độ tự chủ về tài chính*

Cơ cấu tổ chức của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh được thiết kế theo mô hình cơ quan báo chí đa phương tiện trực thuộc Tỉnh ủy, bảo đảm gọn nhẹ, thống nhất, phù hợp với yêu cầu lãnh đạo, quản lý và tổ chức sản xuất nội dung báo chí - truyền thông trong bối cảnh chuyển đổi số. Tổ chức bộ máy gồm lãnh đạo cơ quan và hệ thống các phòng chuyên môn nghiệp vụ, được quy định rõ theo Quy định của Ban Thường vụ Tỉnh ủy Quảng Ninh.

Theo quyết định của Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh về giao quyền tự chủ tài chính giai đoạn 2023-2025, đơn vị này được xác định có mức tự bảo đảm chi thường xuyên là 78%, thuộc nhóm 3 - tự bảo đảm một phần chi

thường xuyên. Mặc dù Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh đã có khả năng tạo nguồn thu đáng kể từ hoạt động dịch vụ và truyền thông, nhưng vẫn phụ thuộc một phần vào ngân sách nhà nước để duy trì hoạt động thường xuyên. Cơ cấu tài chính thể hiện rõ tính chất kết hợp giữa nguồn thu thị trường và nguồn ngân sách. Các nguồn thu từ quảng cáo, dịch vụ truyền thông, sản xuất chương trình góp phần quan trọng trong việc nâng cao mức độ tự chủ, song chưa đủ để đảm bảo toàn bộ chi phí hoạt động. Ngân sách nhà nước tiếp tục đóng vai trò bảo đảm cho các nhiệm vụ chính trị, thông tin cơ sở và duy trì hệ thống hạ tầng truyền thông.

So với hai cơ quan còn lại, mức độ tự chủ của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh ở mức trung bình, phản ánh đặc điểm chung của các cơ quan báo chí địa phương trong điều kiện thị trường truyền thông còn hạn chế. Tuy nhiên, tỷ lệ tự bảo đảm đạt 78% cũng cho thấy xu hướng chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng tăng cường tự chủ tài chính.

### **3.2. Kết quả khảo sát thực trạng quản trị tài chính ở cơ quan báo chí ở Việt Nam**

#### **3.2.1. Mục tiêu quản trị tài chính**

##### *3.2.1.1. Mục tiêu được xác lập trong các văn bản chính thức*

Mục tiêu quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí được xác lập trên cơ sở hệ thống văn bản pháp lý và quản trị nội bộ, bao gồm quyết định về chức năng, nhiệm vụ, giao quyền tự chủ tài chính, đề án tự chủ và các báo cáo tổng kết hằng năm. Phân tích tài liệu của ba cơ quan khảo sát cho thấy các mục tiêu này vừa phản ánh đặc thù của đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực báo chí - truyền thông, vừa thể hiện xu hướng chuyển dịch theo yêu cầu tự chủ và chuyển đổi số.

Cả ba cơ quan đều xác định mục tiêu bảo đảm nguồn lực tài chính để thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội là nền tảng của quản trị tài chính. Với vai trò cơ quan truyền hình quốc gia, Đài Truyền hình Việt Nam coi việc duy trì nguồn lực tài chính ổn định là điều kiện tiên quyết để thực hiện nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền ở quy mô toàn quốc. “*Mục tiêu trọng tâm của quản trị*

*tài chính tại VTV hiện nay là bảo đảm an toàn tài chính, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và duy trì sự bền vững trong hoạt động của Đài. Chúng tôi hướng tới tối ưu hóa chi phí sản xuất chương trình, tái cấu trúc nguồn thu, tăng cường minh bạch, chuẩn hóa quy trình và đầu tư cho chuyển đổi số, qua đó tạo nền tảng để VTV nâng cao năng lực cạnh tranh và thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị được giao. Ngoài các mục tiêu trên, VTV còn hướng tới tinh giản bộ máy và tối ưu hóa nguồn lực. Điều này là nội dung cơ bản để định hướng mục tiêu quản trị tài chính giúp tăng hiệu quả hoạt động, cải thiện cơ cấu chi và nâng cao năng lực quản trị toàn Đài” [PVS 1].* Tương tự, Báo Kinh tế và Đô thị và Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh đều nhấn mạnh bảo đảm kinh phí cho hoạt động tuyên truyền và thực hiện nhiệm vụ chính trị tại địa phương.

Các văn bản chính thức đều nhấn mạnh mục tiêu tăng cường tự chủ và nâng cao tiềm lực tài chính. Báo Kinh tế và Đô thị xác lập rõ trách nhiệm tự bảo đảm chi thường xuyên; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh chú trọng mở rộng nguồn thu từ dịch vụ truyền thông trong mô hình hợp nhất; còn VTV định hướng phát triển kinh tế truyền hình, mở rộng doanh thu từ quảng cáo, bản quyền và dịch vụ số. *“Báo Kinh tế & Đô thị cũng giống nhiều cơ quan báo chí khác là đơn vị sự nghiệp tự chủ về tài chính. Có thể khẳng định, cơ quan báo chí là đơn vị sự nghiệp có tính đặc thù, sản phẩm là các tác phẩm báo chí phục vụ nhiệm vụ chính trị của Thủ đô và đất nước. Trong khi đó, cơ quan báo chí vẫn phải tự chủ tài chính để hoạt động, việc này ảnh hưởng không nhỏ đến công tác chuyên môn” [PVS 4].* Các cơ quan đều đặt mục tiêu tối ưu hóa bộ máy, nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn lực thông qua tái cấu trúc tổ chức, giảm đầu mỗi, kiểm soát chi phí nhân sự và nâng cao năng suất lao động. Đầu tư cho chuyển đổi số và hiện đại hóa công nghệ cũng được xác định là mục tiêu tài chính chiến lược, nhằm số hóa quy trình sản xuất, nâng cao hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh.

Cuối cùng, tăng cường minh bạch, tuân thủ pháp lý và trách nhiệm giải trình tài chính là mục tiêu chung của cả ba cơ quan, thể hiện qua việc hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ và tăng cường kiểm tra, giám sát. *“Mục tiêu*

*chính là đảm bảo cân đối thu - chi, duy trì dòng tiền ổn định và hướng tới mục tiêu tăng trưởng. Đây là hoạt động mang tính chiến lược, giúp đơn vị tối ưu lợi nhuận, phân bổ vốn hợp lý và hạn chế rủi ro tài chính trong cả ngắn hạn lẫn dài hạn” [PVS 8].*

### *3.2.1.2. So sánh thực hiện mục tiêu giữa các cơ quan báo chí*

So sánh việc triển khai các mục tiêu tài chính giai đoạn 2022-2025 cho thấy ba cơ quan cùng chia sẻ các định hướng cơ bản nhưng khác biệt rõ về mức độ và cách thức thực hiện, phụ thuộc vào vị thế, mô hình tổ chức và khả năng tự chủ.

*Thứ nhất*, về mục tiêu bảo đảm nhiệm vụ chính trị - xã hội, cả ba đều ưu tiên cao nhưng phạm vi khác nhau: VTV đảm nhiệm nhiệm vụ ở tầm quốc gia với yêu cầu nguồn lực lớn; ngân sách dành cho khối chương trình thời sự chính trị luôn chiếm tỷ trọng cao và ổn định. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh thực hiện truyền thông tổng hợp cho địa phương do tỉnh chỉ đạo với cường độ lớn và liên tục. Báo Kinh tế và Đô thị thực hiện nhiệm vụ chính trị theo yêu cầu của thành phố Hà Nội, quy mô không lớn bằng hai cơ quan còn lại nhưng vẫn giữ vai trò quan trọng tại Thủ đô.

*Thứ hai*, về mục tiêu tự chủ tài chính và phát triển nguồn thu, sự khác biệt thể hiện rõ hơn. VTV mở rộng kinh tế truyền hình nhưng chuyển dịch thận trọng do quy mô và cơ cấu phức tạp. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tuy không phải đơn vị tự chủ hoàn toàn nhưng có lợi thế đặc thù: mô hình hợp nhất giúp tăng tiềm lực tài chính, mở rộng danh mục sản phẩm truyền thông và nâng cao khả năng khai thác quảng cáo địa phương. Báo Kinh tế và Đô thị chịu áp lực tự chủ lớn nhất do là đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên.

*Thứ ba*, về tối ưu hóa bộ máy và nguồn lực, VTV thực hiện tái cơ cấu theo hướng tinh chỉnh, giảm đầu mối và tối ưu mô hình sản xuất, phát sóng quy mô lớn. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh có thay đổi rõ nét nhất sau hợp nhất bốn cơ quan báo chí - truyền thông của tỉnh. Báo Kinh tế và Đô thị điều chỉnh ở mức độ khiêm tốn hơn, chủ yếu xoay quanh tinh giản tổ chức và điều chỉnh chế độ làm việc.

*Thứ tư*, về mục tiêu chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ, trong năm VTV đạt mức xuất sắc, luôn dẫn đầu cả nước trong giai đoạn 2023-2025, được thể hiện với hệ sinh thái số quy mô quốc gia như VTVGo, nền tảng phân tích dữ liệu khán giả và các ứng dụng công nghệ mới trong sản xuất chương trình. Báo Kinh tế và Đô thị cũng luôn đạt mức xuất sắc trong khối báo địa phương. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh không mạnh bằng hai đơn vị trên, chỉ xếp loại đạt mức tốt trong khối báo địa phương năm 2024 và khối phát thanh truyền hình năm 2025.

*Thứ năm*, về mục tiêu minh bạch, tuân thủ và trách nhiệm giải trình, mức độ triển khai tương đối đồng đều bởi đây là yêu cầu mang tính pháp lý. VTV duy trì hệ thống kiểm tra, giám sát tài chính theo chuẩn mực của đơn vị sự nghiệp trung ương. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh chú trọng vào công tác giám sát nội bộ do đặc thù mô hình hợp nhất dễ phát sinh rủi ro. Báo Kinh tế và Đô thị tập trung hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ và quy trình xử lý công nợ.

Bên cạnh sự khác biệt về cách thức triển khai mục tiêu giữa các cơ quan, dữ liệu khảo sát cho thấy các đơn vị còn phải đối mặt với những áp lực tài chính chung trong môi trường truyền thông số. Có 75,23% người được hỏi đánh giá mức độ áp lực tài chính hiện nay ở mức “khá cao” hoặc “rất cao”. Đồng thời, 65,72% cho rằng nguồn thu của cơ quan mình phụ thuộc ở mức cao vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số, thuật toán phân phối hoặc thị trường quảng cáo. Các yếu tố được lựa chọn nhiều nhất là sự suy giảm nguồn thu quảng cáo truyền thống và sự gia tăng chi phí cho công nghệ, hạ tầng số, cho thấy mặc dù mức độ thực hiện mục tiêu tài chính có khác biệt, song bối cảnh áp lực mà các cơ quan phải thích ứng lại mang tính tương đồng.

Sự khác biệt này phát từ quy mô, mà hơn hết là vì gắn trực tiếp với cơ chế tài chính và mức độ tự chủ. VTV vận hành trong khuôn khổ đơn vị trung ương với nguồn lực lớn và yêu cầu ổn định cao, nên mục tiêu tài chính thiên về bảo toàn và kiểm soát. Báo Kinh tế và Đô thị chịu áp lực tự chủ chi thường xuyên, khiến mục tiêu tài chính chuyển sang tạo nguồn thu và tối ưu chi phí.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh nằm ở vị trí trung gian, với cơ chế kết hợp ngân sách và thị trường, nên mục tiêu tài chính mang tính cân bằng giữa hai nguồn lực.

### ***3.2.2. Chủ thể quản trị toà soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí***

#### ***3.2.2.1. Chủ thể quản trị toà soạn về tài chính theo thiết chế tổ chức***

Chủ thể quản trị toà soạn về tài chính được xác lập trên cơ sở các văn bản pháp lý của cơ quan chủ quản, quyết định về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và cơ chế tự chủ tài chính. Các thiết chế này quy định hệ thống chủ thể tham gia hoạch định, điều hành và giám sát việc sử dụng nguồn lực tài chính. Khảo sát tại ba cơ quan cho thấy cấu trúc chủ thể tương đồng về cấp độ nhưng khác biệt về quy mô, mức độ tập trung quyền lực và phạm vi tự chủ.

Ở cấp lãnh đạo cao nhất, chủ thể quản trị tài chính giữ vai trò quyết định chiến lược và phân bổ nguồn lực tổng thể. Tại Đài Truyền hình Việt Nam, Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm toàn diện về định hướng và quyết sách tài chính theo mô hình tập trung. Đối với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, Giám đốc giữ vai trò lãnh đạo cao nhất trong mô hình hợp nhất, điều phối nguồn lực giữa các loại hình báo chí. Tại Báo Kinh tế và Đô thị, Tổng Biên tập là chủ thể quản trị cao nhất, trực tiếp quyết định kế hoạch tài chính.

Các Phó Tổng Giám đốc, Phó Giám đốc hoặc Phó Tổng Biên tập phụ trách từng lĩnh vực là chủ thể triển khai quyết định tài chính ở cấp tác nghiệp, tạo nên cấu trúc phân quyền theo lĩnh vực. Ở cấp quản lý trung gian, các ban biên tập, phòng nội dung và đơn vị chức năng vừa tổ chức sản xuất vừa trực tiếp hình thành và sử dụng chi phí. Các đơn vị tham mưu như kế hoạch – tài chính, hành chính - quản trị, công nghệ - dữ liệu, kinh doanh - quảng cáo là nhóm chủ thể nòng cốt trong quản trị tài chính. Đặc biệt, mô hình hợp nhất của Quảng Ninh thể hiện sự kết hợp giữa quản trị hành chính công và quản trị theo mô hình doanh nghiệp truyền thông, phù hợp yêu cầu tự chủ theo Nghị định 60/2021.

Kết quả khảo sát cho thấy 74,3% người trả lời là phóng viên, biên tập viên; 12,9% là cán bộ quản lý cấp phòng; các nhóm lãnh đạo cấp cao và cán bộ tài chính chiếm tỷ lệ nhỏ. Đồng thời, phần lớn phóng viên, biên tập viên cho biết không tham gia trực tiếp vào các khâu như duyệt dự toán, đầu tư tài chính hoặc lập báo cáo tài chính. Quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí vẫn mang tính tập trung cao, với quyền quyết định chủ yếu thuộc về nhóm lãnh đạo và bộ phận chuyên trách tài chính.

### 3.2.2.2. Trách nhiệm của các chủ thể trong quản trị tòa soạn về tài chính

Lãnh đạo cấp cao (Tổng Giám đốc, Giám đốc, Tổng Biên tập) là chủ thể giữ vai trò trung tâm trong quản trị tòa soạn về tài chính. Trách nhiệm của lãnh đạo thể hiện ở việc xác định mục tiêu, lựa chọn ưu tiên phát triển, phê duyệt kế hoạch tài chính hằng năm, quyết định đầu tư và điều chỉnh phân bổ ngân sách. Lãnh đạo cấp cao cũng chịu trách nhiệm ban hành và hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ, các định mức nhuận bút, cơ chế khuyến khích sáng tạo, đồng thời bảo đảm tính tuân thủ pháp lý, minh bạch và hiệu quả trong sử dụng nguồn lực.

Các lãnh đạo phụ trách từng lĩnh vực đóng vai trò trực tiếp giám sát việc sử dụng tài chính trong phạm vi chuyên môn được giao. Họ tham gia kiểm soát chi phí sản xuất nội dung, đánh giá hiệu quả đầu tư vào công nghệ và nhân lực, đồng thời tham mưu cho lãnh đạo cấp cao trong việc tối ưu hóa nguồn lực tòa soạn. Cơ chế phân quyền theo lĩnh vực này góp phần tạo sự linh hoạt trong quản trị tài chính, phù hợp với yêu cầu sản xuất đa nền tảng và mức độ phức tạp khác nhau giữa các cơ quan báo chí.

**Bảng 3.1: Các đơn vị liên quan trực tiếp về tài chính tại 3 cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát**

<b>Đơn vị</b>	<b>Đài Truyền hình Việt Nam</b>	<b>Báo Kinh tế và Đô thị</b>	<b>Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh</b>
Quản lý trực tiếp về tài chính	Ban Kế hoạch - Tài chính	Văn phòng	Phòng Tổ chức - Hành chính - Dịch vụ
Các đơn vị sự nghiệp khác	Trung tâm Quảng cáo & Khai thác bản quyền (TVAd)		

Theo bảng 3.1., Đài Truyền hình Việt Nam là đơn vị có hệ thống phòng, ban liên quan trực tiếp đến hoạt động tài chính, kinh doanh đa dạng nhất. Các bộ phận tài chính giữ vai trò đầu mối tham mưu trọng yếu trong quản trị tòa soạn về tài chính, với nhiệm vụ lập kế hoạch, xây dựng dự toán, tổng hợp quyết toán, giám sát sử dụng ngân sách và cảnh báo nguy cơ mất cân đối tài chính.

Trong bối cảnh tự chủ, bộ phận kinh doanh - quảng cáo giữ vai trò then chốt trong tạo lập nguồn thu thông qua bán quảng cáo, khai thác dịch vụ truyền thông, ký kết hợp đồng và mở rộng thị trường, đồng thời tham gia định hướng phát triển các sản phẩm nội dung có giá trị thương mại. Bộ phận công nghệ, dữ liệu và chuyển đổi số ngày càng quan trọng trong quản trị tài chính, không chỉ vận hành hạ tầng kỹ thuật mà còn cung cấp dữ liệu về hiệu quả phân phối và hành vi công chúng, hỗ trợ phân bổ ngân sách theo hiệu quả và ưu tiên chiến lược.

Các đơn vị sản xuất, nội dung là chủ thể trực tiếp hình thành chi phí và tạo giá trị của tòa soạn, sử dụng phần lớn ngân sách cho nhuận bút, thù lao và tác nghiệp. Trong cơ chế tự chủ, các đơn vị này tham gia sâu hơn vào định hình sản phẩm có khả năng tạo doanh thu. Một số cơ quan đã hình thành các nhóm chuyên trách về dữ liệu, nội dung đa nền tảng hoặc đánh giá hiệu quả, góp phần tối ưu hóa quy trình và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn.

### *3.2.2.3. Sự phối hợp giữa các chủ thể trong quản trị tòa soạn về tài chính*

Quản trị tòa soạn về tài chính được thực hiện thông qua sự phối hợp giữa lãnh đạo, các phòng chức năng và đơn vị nội dung, tập trung vào ba khâu chính: lập dự toán tài chính; tổ chức sản xuất và kiểm soát chi phí; khai thác nguồn thu và báo cáo tài chính. Bộ phận tài chính - kế toán giữ vai trò đầu mối tổng hợp, song việc xây dựng dự toán đòi hỏi sự tham gia của các đơn vị nội dung, kinh doanh và kỹ thuật nhằm bảo đảm kế hoạch sát với nhu cầu sản xuất và khả năng nguồn thu. Ở các cơ quan quy mô lớn hoặc mô hình hội tụ, quá trình này được tổ chức theo nhiều cấp độ phối hợp. VTV có bộ máy lớn nên quy trình xây dựng dự toán diễn ra theo nhiều tầng nấc, đòi hỏi sự phối hợp thường xuyên giữa các đơn vị sản xuất, kỹ thuật và tài chính. Báo, Phát thanh và Truyền hình Quảng Ninh cũng có nhiều đầu mối do tích hợp bốn loại hình báo chí; các đơn vị nội dung phải phối hợp chặt chẽ với bộ phận kỹ

thuật để lập dự toán cho các sản phẩm. Hoạt động lập kế hoạch của Báo Kinh tế và Đô thị gọn hơn nhưng vẫn mang tính liên thông: bộ phận tài chính thuộc Văn phòng tổng hợp dự toán từ các phòng nghiệp vụ, còn Tổng Biên tập giữ vai trò quyết định cuối cùng.

Trong tổ chức sản xuất và quản lý chi phí, các phòng nội dung là nơi phát sinh phần lớn chi phí nhưng mọi khoản chi đều chịu sự kiểm soát của bộ phận tài chính và phê duyệt của lãnh đạo. Ở mô hình hội tụ như Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phối hợp theo chuỗi giúp giảm trùng lặp; với cơ quan truyền hình lớn, quản lý chi phí gắn với sự kết nối nhiều bộ phận trong toàn bộ quy trình sản xuất. Báo Kinh tế và Đô thị hoạt động theo cách linh hoạt hơn với các phòng nội dung chủ động đề xuất sản xuất, Ban Biên tập xét duyệt, còn bộ phận tài chính kiểm soát định mức chi tiêu theo quy chế nội bộ. *“Đảm bảo mỗi đầu mỗi đều có đủ nhân lực, kinh phí và hạ tầng công nghệ để thực thi nhiệm vụ; đồng thời thiết lập hệ thống vị trí việc làm, KPI rõ ràng”* [PVS 1].

Trong khai thác nguồn thu, ở cả ba cơ quan, bộ phận kinh doanh giữ vai trò kết nối với thị trường nhưng hiệu quả phụ thuộc vào sự phối hợp với phòng nội dung và tài chính trong xây dựng phương án nội dung, hợp đồng và thanh toán. Khâu kiểm soát và báo cáo tài chính là bước cuối, dựa trên dữ liệu liên thông từ nhiều bộ phận, cho thấy quản trị tài chính tòa soạn mang tính phối hợp cao và phụ thuộc vào sự vận hành nhịp nhàng của toàn bộ hệ thống. Quy trình quảng cáo - truyền thông tại Báo Kinh tế và Đô thị minh họa rõ điều này: bộ phận kinh doanh tìm kiếm khách hàng, phối hợp với phòng nội dung để xây dựng phương án truyền thông, sau đó phòng tài chính kiểm soát hợp đồng, nghiệm thu và thanh toán. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh cũng có cơ chế phối hợp tương tự nhưng diễn ra nền tảng tích hợp các loại hình. Tại VTV, hoạt động khai thác quảng cáo gắn chặt với công tác sản xuất chương trình để đảm bảo thời lượng, khung phát sóng và tính phù hợp của chương trình đối với nhà tài trợ.

Khi đánh giá về sự phân công và phối hợp trong hoạt động tài chính, khoảng một nửa số người được hỏi cho rằng quy trình xử lý công việc tài chính còn phức tạp và việc phối hợp giữa bộ phận tài chính với các bộ phận chuyên môn khác còn hạn chế. Đáng chú ý, 70,48% cho rằng mô hình tổ chức và quy trình vận hành hiện nay có ảnh hưởng khá lớn hoặc rất lớn đến hiệu quả sử dụng

nguồn lực tài chính. Điểm nghẽn nằm ở cách tổ chức và phối hợp giữa các bộ phận. Khi quy trình tài chính phân tầng và phụ thuộc nhiều cấp phê duyệt, tốc độ phân bổ nguồn lực chậm hơn nhịp sản xuất nội dung, làm giảm hiệu quả sử dụng tài chính. Ngoài ra, 27,14% lựa chọn “quy định về lập dự toán và phân bổ ngân sách còn thiếu linh hoạt” là rào cản nổi bật. Những số liệu này cho thấy trách nhiệm và cơ chế phối hợp giữa các chủ thể chưa thực sự tối ưu.

#### *3.2.2.4. So sánh sự phối hợp giữa các chủ thể trong quản trị tòa soạn về tài chính tại ba cơ quan báo chí*

Mặc dù cùng dựa trên ba nhóm chủ thể chính, cách thức phối hợp giữa các cơ quan báo chí có sự khác biệt rõ rệt do quy mô tổ chức và mô hình vận hành. Ở cơ quan có quy mô lớn như VTV, sự phối hợp mang tính phân tầng với nhiều cấp trung gian, bảo đảm kiểm soát chặt chẽ nhưng làm giảm tính linh hoạt. Ở mô hình hội tụ như Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, sự phối hợp diễn ra trực tiếp hơn giữa các đơn vị nội dung, kỹ thuật và công nghệ, giúp rút ngắn thời gian xử lý và thích ứng nhanh với yêu cầu nhiệm vụ. Trong khi đó, mô hình tòa soạn gọn nhẹ như Báo Kinh tế và Đô thị cho phép cơ chế phối hợp ngắn, tập trung quyền quyết định, phù hợp với cơ quan báo chí tự chủ quy mô trung bình.

Xét theo chiều ngang, sự phối hợp giữa nội dung, kinh doanh, kỹ thuật và tài chính ở ba cơ quan có mức độ khác biệt rõ rệt hơn. Ở VTV, phối hợp ngang diễn ra với cường độ cao, nhất là trong các chương trình lớn cần sự kết nối liên tục của các bộ phận. Mô hình hội tụ của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tạo điều kiện cho phối hợp ngang diễn ra nhịp nhàng hơn khi đội ngũ phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên làm việc trong cùng một dây chuyền sản xuất. Tại Báo Kinh tế và Đô thị, phối hợp ngang tập trung chủ yếu ở ba nhóm (nội dung, kinh doanh và tài chính) làm việc trực tiếp với nhau. Những khác biệt này phản ánh đặc thù tổ chức của từng mô hình, đồng thời cho thấy quản trị tòa soạn về tài chính không tồn tại một khuôn mẫu duy nhất, mà phụ thuộc vào điều kiện và chiến lược phát triển của mỗi cơ quan báo chí.

### **3.2.3. Đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính**

#### *3.2.3.1. Nguồn nhân lực và các bộ phận tham gia hoạt động tài chính*

Trong cơ cấu của cơ quan báo chí, nguồn nhân lực là đối tượng quản trị đặc biệt quan trọng vì vừa tạo ra giá trị thông tin, vừa là yếu tố phát sinh chi

phí lớn nhất. Theo Mintzberg (1979), tổ chức gồm ba nhóm nhân lực chính: nhóm sản xuất trực tiếp, nhóm tham mưu - kiểm soát và nhóm hỗ trợ. Cách tiếp cận này tương ứng khá rõ với cấu trúc nhân lực của các tòa soạn báo chí Việt Nam, nơi lực lượng sản xuất nội dung, nhóm tham mưu tài chính - kế toán và các bộ phận hỗ trợ cùng tham gia vận hành tài chính.

Lực lượng sản xuất nội dung là nhóm đông đảo nhất và phát sinh chi phí thường xuyên. Ở VTV, hệ thống ban biên tập, trung tâm sản xuất, kỹ thuật viên và đội ngũ truyền dẫn tạo nên quy mô sản xuất lớn với chi phí nhân lực cao, phù hợp với nhận định của Küng (2017) rằng chi phí nhân sự luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các tòa soạn hiện đại [81]. Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, mô hình hội tụ khiến chi phí nhân lực gắn chặt với đào tạo, trang thiết bị và hạ tầng sản xuất đa phương tiện. Báo Kinh tế và Đô thị có lực lượng sản xuất gọn hơn nhưng linh hoạt, với các khoản chi như nhuận bút, công tác phí, mua tin, ảnh và sản xuất video, phản ánh nhận định của Picard (2011) rằng giá trị thông tin chủ yếu được tạo ra từ lao động sáng tạo của nhà báo [90].

**Bảng 3.2. Số lượng nhân sự của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022–2024**

Nội dung	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Tổng số đơn vị	28	28	28
Tổng số lao động	3.443 người		3.387 người
Số tinh giản biên chế	22 người, kinh phí hỗ trợ 7 tỷ	15, tổng kinh phí hỗ trợ giai đoạn 2021 – 2023 là 22,045 tỷ đồng	10, kinh phí hỗ trợ 4,37 tỷ
Tuyển dụng			93
Tuyển mới lao động hợp đồng			75

(Nguồn: Đài Truyền hình Việt Nam, Báo cáo tổng kết năm 2022, 2023, 2024)

Lực lượng tham mưu tài chính là đối tượng trọng tâm của quản trị tài chính tòa soạn. Phòng tài chính - kế toán tại ba cơ quan đều thực hiện lập dự

toán, kiểm soát chi, quản lý dòng tiền và tổng hợp báo cáo, bảo đảm tính minh bạch. Picard (2011) khẳng định hệ thống tài chính - kế toán là nền tảng của tính bền vững kinh tế trong tổ chức báo chí [90]. Các bộ phận hành chính, quản trị, pháp chế, quản lý tài sản và công nghệ thông tin tạo thành nhóm chi phí vận hành thường xuyên. Nhóm nhân lực tạo nguồn thu giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong bối cảnh báo chí vận hành theo mô hình thị trường hai mặt (Rochet & Tirole, 2003), kết nối tòa soạn với thị trường quảng cáo. VTV có Trung tâm Quảng cáo và Dịch vụ Truyền hình; Quảng Ninh khai thác doanh thu đa nền tảng; còn Báo Kinh tế và Đô thị duy trì bộ phận Kinh doanh - Quảng cáo như trụ cột của cơ chế tự chủ tài chính.

**Bảng 3.3. Quy định xếp loại hệ số thù lao**  
với các vị trí việc làm khác nhau của Báo Kinh tế và Đô thị

STT	Vị trí công tác, công việc	Hệ số
<b>I</b>	<b>Ban Biên tập</b>	
	Tổng Biên tập	3,3
	Phó Tổng Biên tập	2,8
<b>II</b>	<b>Trưởng, phó các phòng ban</b>	
Nhóm 1	Trưởng ban Tòa soạn, ban Báo điện tử	1,5
	Chánh Văn phòng	1,5
	Trưởng phòng, ban	1,4
	Giám đốc Trung tâm truyền thông	1,4
	Phó trưởng phòng, ban phụ trách	1,4
	Phó CVP phụ trách kế toán - Kế toán trưởng	1,4
Nhóm 2	Phó trưởng ban Tòa soạn, ban Báo điện tử	1,1
	Phó Chánh Văn phòng	1,1
	Phó trưởng phòng, ban	1,0
	Phó Giám đốc Trung tâm truyền thông	1,0
<b>III</b>	<b>Văn phòng đại diện các tỉnh thành</b>	
	Trưởng VPĐD	0,8
<b>IV</b>	<b>Nhân viên</b>	

1	Biên tập viên	
	<i>Mức 1</i>	0,8
	<i>Mức 2</i>	0,6
2	Biên tập viên ảnh	0,4
	<i>Kiểm nhiệm Lưu trữ ảnh</i>	0,2
3	Nhân viên hành chính tổng hợp	0,8
4	Nhân viên nhân sự tổ chức	0,8
5	Nhân viên hành chính	0,6
6	Nhân viên văn thư lưu trữ	0,6
7	Nhân viên kỹ thuật quản trị	0,6
8	Nhân viên công nghệ thông tin	0,6
9	Kế toán	
-	<i>Mức 1</i>	0,8
-	<i>Mức 2</i>	0,6
10	Thủ quỹ	0,5
	<i>Kiểm thống kê nhuận bút</i>	0,2
9	Chuyên viên Truyền thông thực hiện nhiệm vụ phát hành	0,4
11	Chuyên viên Truyền thông thực hiện nhiệm vụ tổng hợp, thống kê, hợp đồng về phát hành, quảng cáo	0,6
12	Lái xe	0,5
13	Lễ tân, thường trực	0,4

(Nguồn: Báo Kinh tế và Đô thị, Quy chế chi tiêu nội bộ, Phụ lục 2 quy chế)

Nguồn nhân lực và các bộ phận tham gia hoạt động tài chính trong tòa soạn là hệ thống đa tầng, trong đó mỗi nhóm nhân lực đảm nhận vai trò khác nhau nhưng gắn kết chặt chẽ với nhau trong chu trình vận hành. Đặc điểm này lý giải tại sao quản trị tài chính của tòa soạn không thể tách rời quản trị nội dung, quản trị nhân lực và quản trị công nghệ, và vì sao việc xác định đúng đối tượng quản trị là nền tảng của việc phân bổ nguồn lực hiệu quả.

Dữ liệu khảo sát cũng cho thấy một bộ phận đáng kể cán bộ nhận định đơn vị còn thiếu nhân sự tham gia hoạt động tài chính hoặc đội ngũ làm công tác tài chính chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu thực tế. Trong nhóm rào cản được lựa chọn nhiều nhất, hạn chế về nhân lực có chuyên môn về tài chính, công nghệ và dữ liệu chiếm tỷ lệ đáng kể. Đồng thời, khi được hỏi về điều kiện triển khai các giải pháp cải cách, phát triển nhân lực chuyên môn được xem là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu.

#### 3.2.3.2. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất là đối tượng quan trọng của quản trị tòa soạn về tài chính, vừa là nền tảng thực hiện chức năng thông tin, vừa là nguồn phát sinh chi phí lớn. Trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí, vai trò của tài sản công nghệ ngày càng gia tăng do yêu cầu đổi mới nhanh, chi phí đầu tư cao và chu kỳ khấu hao ngắn. Cách thức tổ chức và quản trị cơ sở vật chất phản ánh trực tiếp năng lực vận hành tài chính của tòa soạn.

Về hạ tầng công nghệ phục vụ công tác tài chính, 48,57% người được hỏi đồng ý rằng việc đầu tư, nâng cấp trong thời gian qua chưa thực sự đáp ứng nhu cầu thực tế. Đồng thời, sự gia tăng chi phí cho công nghệ và hạ tầng số được xem là một trong những yếu tố tác động lớn đến tình hình tài chính hiện nay. Điều này cho thấy hạ tầng công nghệ vừa là điều kiện phát triển, vừa là áp lực chi phí đối với các cơ quan báo chí.

Đài Truyền hình Việt Nam sở hữu hệ thống cơ sở vật chất quy mô lớn nhất, gồm trường quay, phòng dựng, hệ thống truyền dẫn và hạ tầng máy chủ phục vụ sản xuất, lưu trữ, phát sóng. Tài sản công nghệ được xác định là năng lực lõi, quyết định chất lượng phát sóng, đồng thời khiến chi phí tài sản cố định và bảo trì chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu tài chính. Việc quản lý được phân cấp cho các đơn vị trực thuộc dưới sự kiểm soát tập trung của lãnh đạo cấp cao.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vận hành mô hình hội tụ bốn loại hình báo chí, đòi hỏi hạ tầng tích hợp từ trường quay, phòng thu đến

hệ thống quản trị nội dung và livestream. Đề án chuyên đổi số của đơn vị tập trung nâng cấp hạ tầng dữ liệu và nền tảng sản xuất đa phương tiện. Dù quy mô tài sản không lớn như VTV, chi phí đầu tư công nghệ có tính tập trung cao và tác động trực tiếp tới năng suất của tòa soạn hội tụ.

Báo Kinh tế và Đô thị có cơ sở vật chất gọn nhẹ hơn nhưng chịu áp lực tự chủ tài chính lớn. Tài sản chủ yếu là trụ sở, hệ thống CMS, thiết bị multimedia và phần mềm sản xuất nội dung số. Đầu tư được thực hiện có chọn lọc, ưu tiên nâng cao hiệu quả sử dụng và tối ưu quy trình thay vì mở rộng quy mô. Về quản lý, cả ba cơ quan đều áp dụng quy định chặt chẽ về mua sắm, sử dụng và khấu hao tài sản, song mức độ phân cấp khác nhau: VTV phân cấp mạnh nhưng kiểm soát tập trung; Quảng Ninh quản lý thống nhất theo mô hình hội tụ; Kinh tế và Đô thị thực hiện cơ chế tự chủ trong khuôn khổ quy định tài chính.

### *3.2.3.3. Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung*

Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung là khu vực tiêu thụ nguồn lực lớn nhất và đồng thời tạo ra giá trị cốt lõi của cơ quan báo chí. Toàn bộ quy trình từ tổ chức sản xuất đến đưa sản phẩm tới công chúng đều gắn chặt với chi phí nhân sự, kỹ thuật, công nghệ và truyền dẫn. Do khác biệt về quy mô và mô hình tổ chức, các cơ quan báo chí trong mẫu khảo sát có cách thức vận hành tài chính đối với hoạt động này không giống nhau.

Tại Đài Truyền hình Việt Nam, sản xuất chương trình được tổ chức theo quy trình nhiều tầng, từ tiền kỳ, sản xuất, hậu kỳ đến phát sóng. Mỗi khâu đều phát sinh chi phí lớn, đặc biệt là chi phí thiết bị chuyên dụng, kỹ thuật và lưu trữ, phát sóng. Nội dung được phân phối trên nhiều nền tảng như truyền hình mặt đất, truyền hình số, cáp, vệ tinh, OTT và các nền tảng số, khiến chi phí phân phối và duy trì hạ tầng chiếm tỷ trọng đáng kể trong cơ cấu tài chính.

**Bảng 3.4. Sản xuất và phát sóng chương trình  
của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022 - 2024**

Nội dung	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Giờ phát sóng trên hạ tầng truyền dẫn kênh quốc gia	605.580 giờ	707.227 giờ	754.729 giờ
Tổng số giờ phát sóng		Thời lượng phát sóng mới của 9 kênh quảng bá là 5.623 phút/ngày, tương đương với 34.206 giờ	252 giờ/ngày; 94.980 giờ/năm
Số giờ tự sản xuất		12.616 giờ	khoảng 17.100 giờ
Số kênh quảng bá	9 kênh	9 kênh	11 kênh
Chương trình liên kết			110 với hơn 2000 giờ phát sóng/năm
Kênh truyền hình trả tiền trong nước	53		50
Nền tảng số			gói kênh VTV, các chương trình theo dạng VOD, hệ thống các trang/mạng xã hội (34 trang Facebook, 22 trang Youtube, 1 trang Tiktok...)
Công chúng			hơn 10 triệu lượt xem các kênh VTV hàng ngày trên hạ tầng OTT, 65 triệu lượt người theo dõi trên các trang mạng xã hội

*(Nguồn: Đài Truyền hình Việt Nam, Báo cáo tổng kết năm 2022, 2023, 2024)*

Do đó, quản trị tài chính phải bao quát nhiều dòng chi khác nhau, từ sản xuất đến hạ tầng truyền dẫn. VTV còn có khả năng khai thác giá trị nội dung thông qua hợp tác sản xuất, phát lại và dịch vụ phân phối, tạo nên nguồn thu hỗ trợ giúp giảm áp lực tài chính.

Đối với Báo Kinh tế & Đô thị, quy trình sản xuất nội dung được tổ chức tinh gọn hơn, nhưng linh hoạt và phù hợp với yêu cầu tự chủ tài chính. Báo có hai mảng sản xuất chính: báo in và báo điện tử, cùng với các sản phẩm multimedia trong những năm gần đây. Quy trình xuất bản năm 2025 cho thấy các bước từ thu thập thông tin, biên tập, duyệt tin đến xuất bản đều được chuẩn hóa nhằm kiểm soát chất lượng và chi phí. Hoạt động phân phối của báo tập trung trên nền tảng báo điện tử, mạng xã hội và báo in truyền thống; trong đó báo điện tử là kênh chính giúp tiếp cận công chúng rộng rãi hơn với chi phí thấp hơn báo in. Các khoản chi chủ yếu liên quan đến nhuận bút, công tác phí, sản xuất video, duy trì hosting - băng thông và các dịch vụ kỹ thuật đi kèm. Với mức độ tự chủ cao, Báo Kinh tế và Đô thị chú trọng tối ưu hóa chi phí sản xuất nội dung và tăng khả năng khai thác quảng cáo - truyền thông thương hiệu.

**Bảng 3.5. Sản xuất thông tin  
của Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2022 – 2024**

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Báo in	8.250 tờ/kỳ	8.500 tờ/kỳ	7.800 tờ/kỳ
Báo điện tử	Video gần 300 clip/năm	Trung bình 100–150 tin/bài/ngày (ngày nghỉ 70–80)	Trung bình 170–190 tin/bài/ngày; cao điểm 246 tin/bài/ngày
Lượt truy cập báo điện tử	Duy trì trong Top 1000 website	Tháng 1: 3,5 triệu; Tháng 12: trên 9 triệu lượt	Duy trì trong Top 35 báo điện tử, lượng truy cập tăng
Mạng xã hội – lượt theo dõi/xem		Twitter gần 9.000 follow; Video gần 500 clip/năm	

(Nguồn: Báo Kinh tế và Đô thị, Báo cáo tổng kết năm 2022, 2023, 2024)

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vận hành mô hình sản xuất nội dung hội tụ, một tác phẩm có thể được chuyển thể thành nhiều phiên bản cho báo in, báo điện tử, truyền hình và phát thanh. Quy trình sản xuất đa nền tảng được thể hiện rõ trong các báo cáo tổng kết và tài liệu chuyển đổi số, cho thấy đơn vị đã xây dựng hệ thống CMS, phòng hội tụ và quy trình điều phối nội dung thống nhất.

**Bảng 3.6. Sản xuất thông tin  
của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giai đoạn 2022 – 2024**

Nội dung	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Phát thanh - Tin	hơn 14.000 tin	14.857 tin	hơn 15.500 tin
Phát thanh - Bài	gần 2.220 bài	2.131 bài	gần 2.100 bài
Truyền hình - Tin	hơn 12.100 tin	11.510 tin	hơn 13.900 tin
Truyền hình - Bài	gần 2.650 bài	2.906 bài	trên 2.900 bài
Báo in Quảng Ninh - Tin	trên 9.300 tin	7.990 tin	hơn 7.300 tin
Báo in Quảng Ninh - Bài	hơn 6.740 bài	6.125 bài	trên 6.100 bài
Báo điện tử Quảng Ninh - Tin, bài	gần 47.450 tin, bài	41.574 tin, bài Trên 15.600.000 lượt truy cập	35.200 tin, bài
Cổng TTĐT - Tin, bài	8.350 tin, bài	8.329 tin, bài	trên 9.100 tin, bài
Mạng xã hội (QMG 24/7) - Tin, bài, video	4.000 tin, bài, video	3.740 tin, bài, video	3.200 tin, bài, video
Cộng chúng mạng xã hội	Fanpage: 280.000 theo dõi; Youtube QTVtube: 35.000 đăng ký; Youtube QuangninhTV: 93.200 đăng ký; 37.500.000 lượt xem	Fanpage: 303.474 theo dõi; QTVtube: 47.517 đăng ký; 3,8 triệu lượt xem; Youtube QuangninhTV: 111.140 đăng ký; 47.100.000 lượt xem	Fanpage QMG: 489.000 theo dõi; QTVtube: 63.700 đăng ký; 4,1 triệu lượt xem; Youtube QuangninhTV: 168.420 đăng ký; 11,2 triệu lượt xem

(Nguồn: Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, Báo cáo tổng kết năm 2022, 2023, 2024)

Mô hình hội tụ giúp giảm trùng lặp trong sản xuất, tiết kiệm chi phí nhân sự và kỹ thuật, đồng thời nâng cao hiệu suất khai thác nội dung. Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, chi phí sản xuất bao gồm nhuận bút, chi kỹ thuật, chi chương trình và chi vận hành hạ tầng số. Phân phối đa nền tảng góp phần mở rộng lan tỏa thông tin và tăng khả năng khai thác quảng cáo, tài trợ và dịch vụ truyền thông.

Xét về tổ chức sản xuất, ba cơ quan đều có sự phân công và phối hợp nội bộ nhưng khác nhau về mức độ hội tụ. VTV tổ chức theo chuyên ngành với các trung tâm sản xuất độc lập trong khuôn khổ quản lý chung. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vận hành tòa soạn hội tụ, tích hợp lực lượng nội dung, kỹ thuật và nền tảng số trong một quy trình thống nhất. Báo Kinh tế và Đô thị duy trì mô hình linh hoạt, trong đó thư ký tòa soạn đóng vai trò điều phối trung tâm.

Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung là nơi phát sinh phần lớn chi phí trực tiếp và gián tiếp, bao gồm nhuận bút, thù lao, công tác phí, mua tin ảnh, thiết bị, hậu kỳ, truyền dẫn và vận hành hệ thống CMS. Đồng thời, nội dung cũng là nguồn tạo doanh thu chủ yếu thông qua quảng cáo, tài trợ, hợp tác sản xuất và truyền thông thương hiệu.

Nhìn tổng thể, sản xuất và phân phối nội dung giữ vị trí trung tâm trong quản trị tài chính của cả ba cơ quan. Mô hình vận hành khác nhau – sản xuất truyền hình chuyên sâu của VTV, hội tụ đa nền tảng của Quảng Ninh và sản xuất tinh gọn của Kinh tế & Đô thị – phản ánh sự khác biệt về quy mô, chiến lược và mức độ ứng dụng công nghệ, qua đó tác động trực tiếp tới chi phí, hiệu quả và tính bền vững tài chính của tòa soạn.

#### *3.2.3.4. Hoạt động tạo doanh thu của tòa soạn*

Hoạt động tạo doanh thu giữ vai trò quyết định đối với mức độ tự chủ, tính bền vững và khả năng đầu tư của các cơ quan báo chí. Khảo sát cho thấy sự suy giảm nguồn thu quảng cáo truyền thống và mức độ phụ thuộc cao vào nền tảng số là những thách thức nổi bật. Trong khi đó, 91,91% người được hỏi đánh giá việc đa dạng hóa nguồn thu và phát triển các mô hình doanh thu mới là ưu tiên cao hoặc rất cao. Điều này phản ánh nhận thức chung về sự cần

thiết phải chuyển đổi mô hình doanh thu trong môi trường báo chí số. Ba cơ quan báo chí đều phát triển các dòng tài chính gắn với đặc thù loại hình và mô hình tổ chức, song khác biệt rõ về quy mô, sản phẩm và cấu trúc nguồn thu.

Đối với Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), hoạt động tạo doanh thu được triển khai trên quy mô lớn và đa dạng, bao gồm quảng cáo truyền hình, tài trợ chương trình, sản xuất nội dung theo hợp đồng, dịch vụ kỹ thuật, truyền dẫn, kinh doanh bản quyền và các nền tảng truyền hình số. Trung tâm Quảng cáo & Dịch vụ Truyền hình giữ vai trò đầu mối thị trường, trong khi các đơn vị nội dung và kỹ thuật tham gia trực tiếp vào sản xuất sản phẩm thương mại. Đây là mô hình tạo doanh thu đa nguồn, cho phép duy trì dòng tiền ổn định và tích lũy cho đầu tư công nghệ.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vận hành mô hình tạo doanh thu gắn với cơ cấu tài chính tương đối minh bạch. Năm 2024, doanh thu sản xuất - kinh doanh đạt 26,827 tỷ đồng (giảm so với 32,824 tỷ đồng năm 2023), song chi phí giảm mạnh từ 28,305 tỷ xuống 21,686 tỷ đồng. Nhờ kiểm soát chi hiệu quả, thặng dư đạt 5,14 tỷ đồng, cao hơn năm trước. Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động sản xuất - kinh doanh cũng tăng từ 34,42 tỷ đồng lên 39,38 tỷ đồng. Bên cạnh đó, đơn vị vẫn nhận kinh phí ngân sách 134,89 tỷ đồng để thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội. Cơ cấu này phản ánh mô hình kết hợp giữa ngân sách và thị trường trong điều kiện hội tụ đa nền tảng.

Báo Kinh tế và Đô thị duy trì mô hình tạo thu gọn hơn, tập trung vào quảng cáo báo in, báo điện tử, hợp đồng truyền thông, bài viết thương mại, chuyên trang, chuyên mục và tổ chức sự kiện. Doanh thu chủ yếu đến từ dịch vụ truyền thông và quảng cáo, với xu hướng tăng ở báo điện tử và giảm ở báo in. Quy chế chi tiêu nội bộ quy định rõ cơ chế ký hợp đồng, nghiệm thu và phân phối doanh thu, tạo dòng tài chính linh hoạt nhưng phụ thuộc lớn vào thị trường quảng cáo.

Về quy trình, cả ba cơ quan đều vận hành theo chuỗi: tiếp nhận nhu cầu, báo giá, phê duyệt, sản xuất, nghiệm thu và thanh toán. Tuy nhiên, sự khác biệt về phân cấp tạo ra cách thức vận hành khác nhau: VTV phân cấp mạnh nhưng kiểm soát tập trung; Quảng Ninh điều phối dòng tài chính xuyên

suốt các loại hình; Kinh tế & Đô thị tập trung quyền quyết định vào lãnh đạo tòa soạn trong khuôn khổ tự chủ.

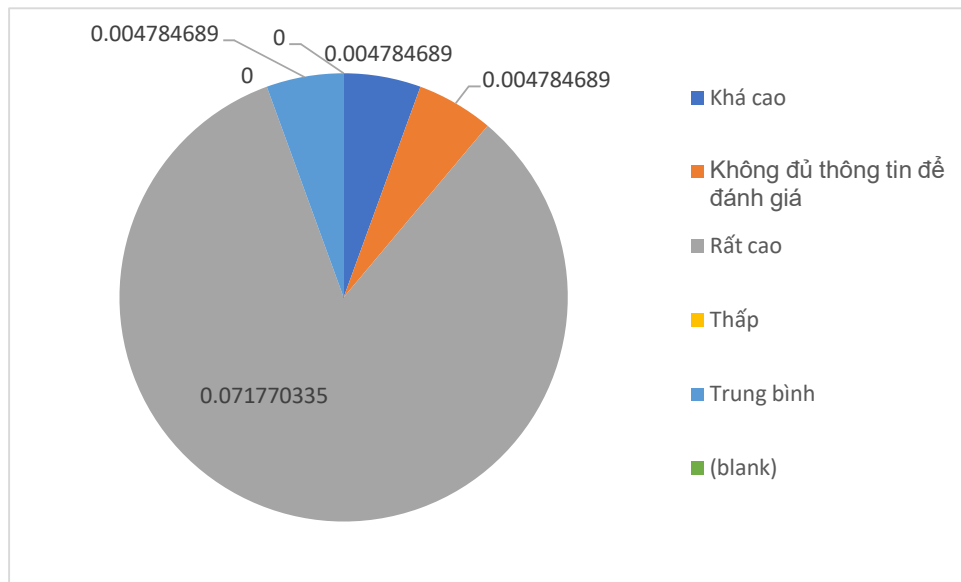
Nhìn tổng thể, VTV đại diện cho mô hình doanh thu quy mô lớn và đa dạng; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh cho mô hình kết hợp ngân sách - thị trường; còn Báo Kinh tế và Đô thị phụ thuộc chủ yếu vào quảng cáo và dịch vụ truyền thông.

### *3.2.3.5. So sánh đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính giữa ba cơ quan báo chí*

So sánh đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính giữa ba cơ quan báo chí được thực hiện theo bốn tiêu chí chính: (i) cấu trúc chi phí và phân bổ nguồn lực; (ii) trọng tâm của đối tượng quản trị; (iii) mức độ gắn kết giữa sản xuất nội dung, công nghệ và tài chính; (iv) khả năng tạo doanh thu từ các hoạt động báo chí. Nhìn chung, cả Đài Truyền hình Việt Nam, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh và Báo Kinh tế và Đô thị đều vận hành trong cùng một cấu trúc đối tượng quản trị gồm bốn nhóm: nguồn nhân lực; cơ sở vật chất, đặc biệt là hạ tầng công nghệ; hoạt động sản xuất và phân phối nội dung; hoạt động tạo doanh thu. Đây là các khu vực tập trung phần lớn chi phí và đồng thời tạo ra dòng thu, vì vậy trở thành trung tâm của quản trị tài chính ở mọi mô hình tòa soạn. Tuy nhiên, sự khác biệt nằm ở “trọng số” và cách thức tổ chức chúng trong từng cơ quan.

Xét theo cấu trúc chi phí và phân bổ nguồn lực, Đài Truyền hình Việt Nam có đặc điểm nổi bật là chi phí tập trung lớn vào nhân lực kỹ thuật - sản xuất và hệ thống tài sản công nghệ quy mô cao. Điều này gắn với mô hình sản xuất truyền hình nhiều công đoạn, đòi hỏi đầu tư lớn cho thiết bị, trường quay, truyền dẫn và vận hành hệ thống. Ngược lại, Báo Kinh tế và Đô thị có cấu trúc chi phí gọn hơn, với trọng tâm là chi phí nhân sự, nhuận bút và vận hành nền tảng số. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh thể hiện mô hình trung gian, trong đó chi phí được phân bổ theo hướng tích hợp, giảm trùng lặp giữa các loại hình báo chí. Sự khác biệt này cho thấy quy mô và loại hình sản xuất nội dung là yếu tố trực tiếp định hình cấu trúc chi phí của tòa soạn.

Xét về trọng tâm đối tượng quản trị, Đài Truyền hình Việt Nam tập trung vào quản lý hệ thống công nghệ và nhân lực kỹ thuật như hai trụ cột chính của hoạt động tài chính. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh lại đặt trọng tâm vào khả năng phối hợp liên bộ phận trong mô hình hội tụ, nơi một nội dung được khai thác đa nền tảng. Báo Kinh tế và Đô thị hướng tới kiểm soát chi phí và hiệu quả của từng sản phẩm cụ thể, do áp lực tự chủ tài chính cao. Sự khác biệt này phản ánh cách mỗi cơ quan xác định “điểm tựa” của hoạt động tài chính: công nghệ ở VTV, quy trình hội tụ ở Quảng Ninh và hiệu quả đơn vị sản phẩm ở Kinh tế & Đô thị.



**Biểu đồ 3.1: Mức độ đáp ứng của mô hình tài chính hiện tại của cơ quan báo chí (Kết quả khảo sát anket)**

Xét theo mức độ gắn kết giữa nội dung, công nghệ và tài chính, có thể nhận thấy sự chuyển dịch từ mô hình phân tách sang mô hình tích hợp. Tại VTV, các bộ phận vẫn được tổ chức theo chuyên môn sâu, khiến tài chính gắn với từng khâu sản xuất và đòi hỏi cơ chế điều phối phức tạp. Ở Quảng Ninh, mô hình hội tụ tạo ra sự gắn kết trực tiếp giữa sản xuất nội dung, công nghệ và phân phối, qua đó hình thành cơ chế chi phí chia sẻ giữa các nền tảng. Tại Báo Kinh tế và Đô thị, mức độ tích hợp thấp hơn nhưng linh hoạt hơn, cho phép điều chỉnh nhanh theo nhu cầu thị trường. Điều này cho thấy mức độ hội tụ tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức vận hành tài chính của tòa soạn.

Xét về khả năng tạo doanh thu, Đài Truyền hình Việt Nam có lợi thế về quy mô và danh mục sản phẩm, cho phép khai thác đa dạng nguồn thu từ quảng cáo, bản quyền, dịch vụ và nền tảng số. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh kết hợp giữa nguồn ngân sách và nguồn thu thị trường, tạo ra cấu trúc tài chính hai chiều. Báo Kinh tế và Đô thị phụ thuộc nhiều hơn vào quảng cáo và dịch vụ truyền thông, khiến hoạt động tài chính nhạy cảm hơn với biến động thị trường. Sự khác biệt này gắn trực tiếp với mức độ tự chủ tài chính và vị trí của từng cơ quan trong hệ thống báo chí.

Những khác biệt nêu trên phản ánh đặc điểm tổ chức, xuất phát từ cơ chế tài chính và mức độ tự chủ của từng cơ quan. Cơ quan có quy mô lớn và gắn với nhiệm vụ quốc gia như VTV có xu hướng tổ chức tài chính theo hướng kiểm soát tập trung và ổn định dài hạn. Cơ quan vận hành theo mô hình hội tụ như Quảng Ninh hình thành cơ chế tài chính dựa trên tích hợp nguồn lực và tối ưu quy trình. Cơ quan tự chủ chi thường xuyên như Báo Kinh tế và Đô thị buộc phải đặt trọng tâm vào hiệu quả chi phí và khả năng tạo doanh thu trên từng sản phẩm. Cơ chế tự chủ vì vậy là yếu tố chi phối cách xác định đối tượng quản trị tài chính.

Dữ liệu khảo sát cũng cho thấy một số điểm nghẽn chung trong quản trị đối tượng tài chính. Việc phân bổ nguồn lực vẫn chịu ảnh hưởng lớn của mô hình tổ chức, trong khi quy trình phối hợp giữa các bộ phận chưa thực sự linh hoạt. Sự thiếu hụt nhân lực có chuyên môn về tài chính, công nghệ và dữ liệu làm hạn chế khả năng tối ưu hóa nguồn lực. Bên cạnh đó, đầu tư cho cơ sở vật chất và công nghệ tuy cần thiết nhưng tạo áp lực chi phí lớn, đặc biệt đối với các cơ quan có mức độ tự chủ cao.

Từ các phân tích trên có thể khái quát ba mô hình đối tượng quản trị tài chính tòa soạn. Thứ nhất là mô hình quy mô lớn, dựa trên công nghệ và sản xuất chuyên sâu, với cơ chế kiểm soát tập trung. Thứ hai là mô hình hội tụ, dựa trên tích hợp nguồn lực và khai thác đa nền tảng. Thứ ba là mô hình tinh gọn, định hướng thị trường, tập trung vào hiệu quả chi phí và doanh thu trên

từng sản phẩm. Ba mô hình này không tồn tại tách biệt mà phản ánh các cách tổ chức khác nhau của cùng một hệ thống báo chí, cho thấy quản trị tòa soạn về tài chính luôn gắn với điều kiện tổ chức và mức độ tự chủ của từng cơ quan.

### ***3.2.4. Nội dung quản trị tòa soạn về tài chính***

#### ***3.2.4.1. Hoạch định tài chính gắn với mục tiêu phát triển tòa soạn***

Hoạch định tài chính là khâu mở đầu của chu trình quản trị, có vai trò định hướng phân bổ nguồn lực và ưu tiên chi tiêu. Phân tích các kế hoạch và báo cáo cho thấy mỗi cơ quan tiếp cận hoạch định tài chính theo cách riêng, phản ánh chức năng và điều kiện vận hành.

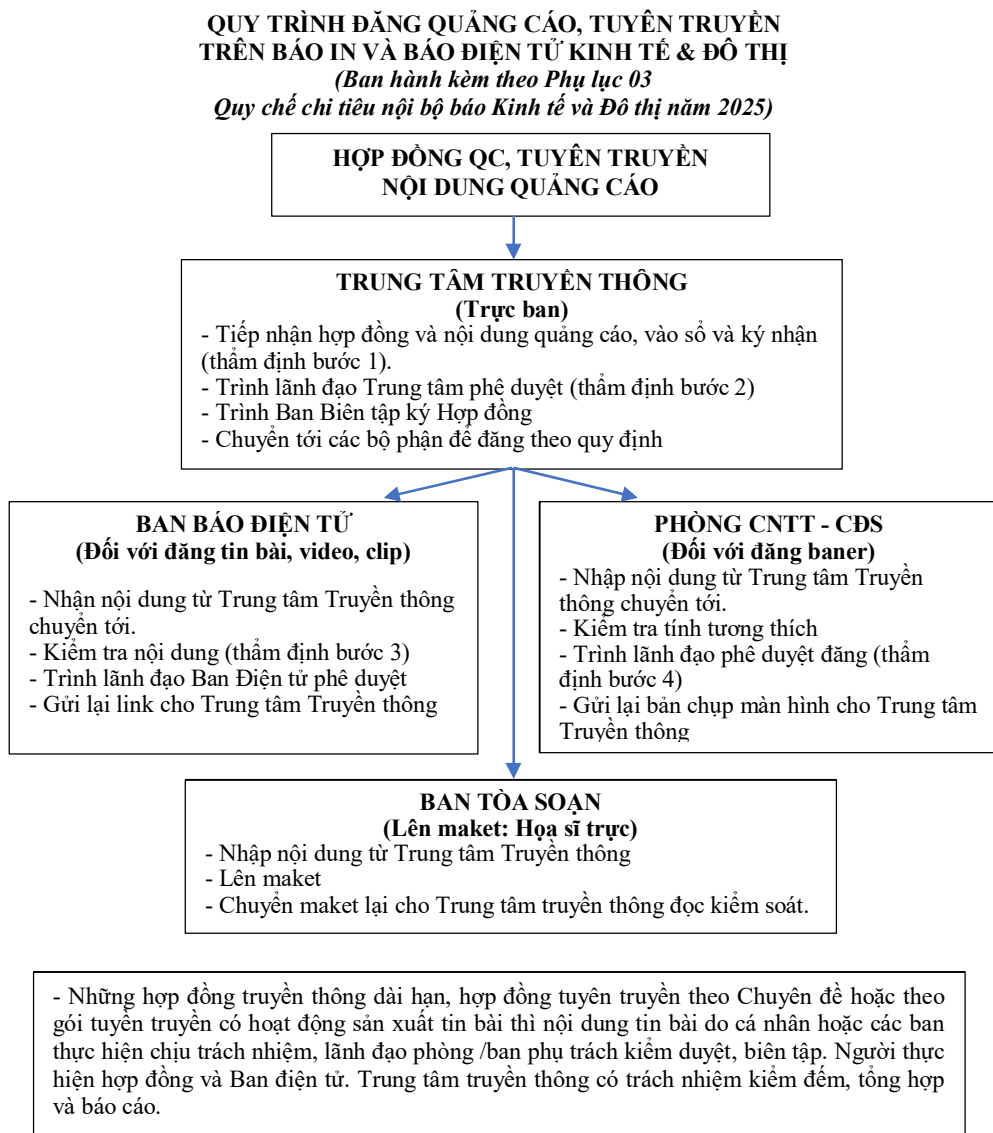
VTV đặt hoạch định tài chính trong bối cảnh nhiệm vụ chính trị quốc gia và quy mô hoạt động lớn, ưu tiên đầu tư dài hạn cho hạ tầng sản xuất và truyền dẫn, đồng thời gắn kế hoạch tài chính với dự báo thị trường và khả năng khai thác quảng cáo. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh xây dựng kế hoạch tài chính theo mô hình hai chiều: ngân sách nhà nước và hoạt động sản xuất - kinh doanh. Các đề án chuyển đổi số cho thấy định hướng ưu tiên đầu tư cho tòa soạn hội tụ và sản xuất đa nền tảng. Báo Kinh tế và Đô thị hoạch định tài chính chủ yếu dựa vào khả năng tạo nguồn thu trên thị trường. Kế hoạch thu - chi tập trung vào phát triển báo điện tử, nội dung đa phương tiện và dịch vụ truyền thông, trong khuôn khổ kiểm soát của quy chế chi tiêu nội bộ.

Về hiệu quả hoạch định tài chính, 50% người được hỏi đánh giá quy trình lập kế hoạch và kiểm soát chi phí hiện nay chỉ đạt mức trung bình; tương tự, mức độ chủ động trong phân bổ và điều chỉnh nguồn lực tài chính cũng chủ yếu ở mức trung bình. Bên cạnh đó, quy định về lập dự toán và phân bổ ngân sách còn thiếu linh hoạt được xem là một trong những rào cản đáng kể. Điều này cho thấy công tác hoạch định tài chính tuy đã được chuẩn hóa nhưng chưa thực sự linh hoạt để thích ứng với yêu cầu vận hành đa nền tảng.

### 3.2.4.2. Quản trị quy trình tài chính nội bộ của toà soạn

Quản trị quy trình tài chính nội bộ bảo đảm việc sử dụng nguồn lực đúng quy định và mục tiêu. Phân tích quy chế và báo cáo cho thấy cả ba cơ quan đều xây dựng hệ thống quy trình tương đối đầy đủ, song cách vận hành khác nhau tùy mô hình tổ chức và mức độ tự chủ.

Tại Báo Kinh tế & Đô thị, quy trình tài chính được quy định chi tiết trong Quy chế chi tiêu nội bộ, bao quát từ lập dự toán, tạm ứng, thanh toán đến quyết toán, với thẩm quyền phê duyệt tập trung ở Tổng Biên tập và yêu cầu chặt chẽ về hồ sơ chứng từ.



### Mô hình 3.1. Quy trình đăng quảng cáo, tuyên truyền trên báo in và báo điện tử Kinh tế và Đô thị

(Nguồn: Báo Kinh tế và Đô thị, Quy chế chi tiêu nội bộ, Phụ lục 3 quy chế)

Cơ chế tạm ứng và thanh toán được quy định chặt chẽ nhằm kiểm soát dòng tiền: người nhận tạm ứng phải quyết toán đúng hạn, các khoản chi vượt định mức phải được giải trình và phê duyệt bổ sung. Đây là đặc thù của cơ quan báo chí tự chủ tài chính, đòi hỏi quy trình nội bộ vừa chặt chẽ vừa linh hoạt để thích ứng với hoạt động dịch vụ, truyền thông biến động nhanh theo thị trường.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vận hành quy trình tài chính dựa trên quy chế chi tiêu và hệ thống định mức hằng năm, với sự phân tách rõ giữa nguồn ngân sách nhà nước và nguồn thu từ sản xuất - kinh doanh. Các khoản chi ngân sách tuân thủ nghiêm quy định chi thường xuyên, trong khi chi cho sản xuất nội dung đa nền tảng, tổ chức sự kiện, truyền thông và mua dịch vụ được quản lý theo cơ chế chủ động của đơn vị sự nghiệp công lập tự chủ một phần. Quy trình phê duyệt hợp đồng dịch vụ và quảng cáo được triển khai qua nhiều bước, giúp bảo đảm minh bạch và tránh lẫn lộn giữa nhiệm vụ chính trị và hoạt động thương mại. Báo cáo tài chính cho thấy khả năng kiểm soát chi hiệu quả, thể hiện qua việc giảm mạnh chi phí sản xuất – kinh doanh trong năm 2024.

Đối với Đài Truyền hình Việt Nam, quy trình tài chính được tổ chức theo mô hình phân cấp: các trung tâm sản xuất, đơn vị kỹ thuật và kinh doanh lập kế hoạch chi và đề xuất dự toán, trong khi thẩm quyền phê duyệt thuộc Ban Tổng giám đốc và bộ phận tài chính trung tâm. Các khoản chi lớn phải qua thẩm định nhiều cấp, còn chi vận hành thường xuyên được xử lý theo định mức tại đơn vị chức năng. Mô hình này phù hợp với quy mô lớn và khối lượng sản xuất cao của một đài truyền hình quốc gia, vừa giảm tải cho lãnh đạo vừa duy trì kiểm soát tài chính.

Cả ba cơ quan đều triển khai bốn nhóm quy trình tài chính cơ bản:

- (1) lập dự toán và phân bổ ngân sách
- (2) thực hiện chi tiêu theo cơ chế tạm ứng, thanh toán
- (3) kiểm soát, thẩm định chi phí
- (4) quyết toán, báo cáo, lưu trữ chứng từ

Sự khác biệt chủ yếu nằm ở cách tổ chức và mức độ phân cấp, phản ánh mô hình hoạt động và mức độ tự chủ tài chính của từng cơ quan. Vận

hành hiệu quả các quy trình này là điều kiện quan trọng để bảo đảm minh bạch, sử dụng hiệu quả nguồn lực và duy trì ổn định tài chính trong bối cảnh truyền thông biến động nhanh.

#### 3.2.4.3. Quản trị sản xuất nội dung gắn với chi phí và hiệu quả tài chính

Sản xuất nội dung là khu vực tiêu thụ nguồn lực lớn nhất của các cơ quan báo chí, do đó cách thức tổ chức và quản lý hoạt động này có tác động trực tiếp đến hiệu quả tài chính. Khảo sát tại ba cơ quan cho thấy dù lựa chọn mô hình tổ chức khác nhau, các đơn vị đều hướng tới mục tiêu kiểm soát chi phí, hạn chế lãng phí và nâng cao hiệu quả của từng sản phẩm.

Tại Đài Truyền hình Việt Nam, quy trình sản xuất nội dung được triển khai theo mô hình nhiều công đoạn, từ tiền kỳ đến hậu kỳ và phát sóng. Việc quản lý chi phí gắn với kế hoạch chương trình hằng năm và hệ thống định mức chi cho từng thể loại nội dung. Các khoản chi lớn như thuê dịch vụ kỹ thuật, bản quyền, trường quay đều phải qua quy trình phê duyệt nhiều cấp, giúp kiểm soát chi phí chặt chẽ và hạn chế rủi ro. Mô hình này phù hợp với quy mô lớn và yêu cầu kỹ thuật cao của một đài truyền hình quốc gia.

Đối với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, mô hình tòa soạn hội tụ cho phép tối ưu đáng kể chi phí sản xuất. Một nội dung có thể khai thác đồng thời trên nhiều loại hình, giảm trùng lặp quy trình. Báo cáo tài chính năm 2024 cho thấy chi phí hoạt động sản xuất - kinh doanh giảm từ 28,3 tỷ đồng xuống 21,7 tỷ đồng, tương đương giảm khoảng 23%. Mức giảm này gắn với việc tinh gọn tác nghiệp, tăng cường ứng dụng công nghệ và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong mô hình hợp nhất.

Báo Kinh tế và Đô thị có quy mô nhỏ hơn nhưng chịu áp lực tự chủ tài chính cao, nên quản trị chi phí sản xuất được đặt ở mức ưu tiên lớn. Báo xây dựng các quy định cụ thể về nhuận bút, thù lao, công tác phí và quy trình xuất bản điện tử nhằm kiểm soát chi phí. Việc đầu tư cho từng chuyên mục, sản phẩm đa phương tiện được cân nhắc dựa trên hiệu quả dự kiến về lượng truy cập, quảng cáo và giá trị thương hiệu, qua đó tập trung vào nhóm nội dung có khả năng sinh doanh thu.

Nhìn chung, cả ba cơ quan đều gắn quản lý chi phí với từng khâu sản xuất, thông qua kế hoạch nội dung định kỳ, cơ chế phê duyệt và đánh giá hiệu

quả sản phẩm. Quản trị sản xuất nội dung vì vậy trở thành một bộ phận hữu cơ của quản trị tài chính, hướng tới mục tiêu nâng cao giá trị nội dung trên mỗi đơn vị chi phí.

#### 3.2.4.4. Quản trị doanh thu

Doanh thu quyết định mức độ tự chủ và khả năng duy trì hoạt động của mỗi cơ quan báo chí. Qua khảo sát ba đơn vị, có thể thấy nguồn thu của các cơ quan báo chí hiện nay khá đa dạng, song mức độ phụ thuộc vào từng loại hình khác nhau. Quản trị doanh thu vì vậy không chỉ là tổ chức khai thác thị trường, mà còn bao gồm việc xây dựng cơ chế phối hợp nội bộ, quản lý hợp đồng, kiểm soát công nợ và điều chỉnh mô hình kinh doanh phù hợp với điều kiện thực tế.

Đài Truyền hình Việt Nam (VTV) có cơ cấu doanh thu đa nguồn, bao gồm quảng cáo truyền hình, bản quyền chương trình, hợp tác sản xuất, dịch vụ truyền dẫn, phát sóng và các hoạt động thương mại khác. VTV điều hành doanh thu theo mô hình phân tán: từng kênh, từng trung tâm hoặc đơn vị thành viên được giao chỉ tiêu khai thác phù hợp với đặc thù nội dung.

**Bảng 3.7. Kết quả hoạt động về tài chính  
của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022–2024**

Nội dung	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Tổng thu	5.502.440 triệu đồng	4.013 tỷ đồng	3.640.878 triệu đồng
Thu từ quảng cáo	4.072.851 triệu đồng	2.850,8 tỷ đồng	2.743.526 triệu đồng
Thu từ dịch vụ, thu khác	1.429.589 triệu đồng	1.162,2 tỷ đồng	897.352 triệu đồng
Doanh thu nền tảng số	215 tỷ đồng	205 tỷ đồng	hơn 20 tỷ đồng
Tổng chi	4.652.440 triệu đồng	3.590 tỷ đồng	3.076.847 triệu đồng
Tổng vốn đầu tư dự án	466.747 triệu đồng cho 08 dự án	52.625 triệu đồng cho 07 dự án	233.277 triệu đồng cho 06s dự án

(Nguồn: Đài Truyền hình Việt Nam, Báo cáo tổng kết năm 2022, 2023, 2024)

Phê duyệt kế hoạch doanh thu và hợp đồng thương mại được triển khai theo quy trình nhiều bước nhằm bảo đảm an toàn tài chính và phù hợp quy định về sử dụng tài sản công. Các hoạt động thương hiệu, truyền hình sự kiện và hợp tác nội dung cũng được xem là nguồn thu quan trọng, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh quảng cáo tăng cao và xu hướng dịch chuyển ngân sách sang nền tảng số.

Báo Kinh tế & Đô thị, với đặc thù là đơn vị tự chủ, phụ thuộc nhiều vào nguồn thu quảng cáo và dịch vụ báo chí - truyền thông. Báo khai thác doanh thu từ báo in, báo điện tử, các chuyên đề, chương trình tọa đàm, hội thảo, và một số dịch vụ tư vấn truyền thông. Quy chế chi tiêu nội bộ và các báo cáo tổng kết cho thấy Báo Kinh tế và Đô thị tổ chức doanh thu theo cơ chế khoán hoặc giao chỉ tiêu cho từng phòng ban, trong đó Trung tâm Quảng cáo và Tổ chức sự kiện giữ vai trò chính. Quy trình ký hợp đồng, nghiệm thu và thanh toán được quy định rõ ràng, nhằm giảm thiểu rủi ro về công nợ.

**Bảng 3.8: Kết quả hoạt động về tài chính  
của Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2022–2024**

(Đơn vị: đồng)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024
Doanh thu HĐ hành chính, sự nghiệp	9.039.798.639	14.347.628.324	15.317.722.306
Chi phí HĐ hành chính, sự nghiệp	9.039.798.639	14.347.628.324	15.317.722.306
Doanh thu SXKD, dịch vụ	59.293.121.794	55.554.260.039	63.527.974.847
Chi phí SXKD, dịch vụ	57.486.756.155	53.739.175.487	61.336.961.549
Thặng dư SXKD, dịch vụ	1.806.365.639	1.815.084.552	2.191.013.298
Doanh thu tài chính	3.359.724	4.445.463	4.340.596
Thu nhập khác	114.300.500	192.000.000	276.615.798
Chi phí thuế TNDN	237.260.182	253.328.108	79.275.292
Thặng dư/thâm hụt trong năm	1.573.100.563	1.572.858.745	2.125.009.031

(Nguồn: Báo Kinh tế và Đô thị, Báo cáo tài chính năm 2022, 2023, 2024)

Báo cũng xây dựng quy định riêng về phí thông tin chính trị - xã hội, chính sách giảm giá theo thời điểm, hoặc các gói truyền thông tổng hợp để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Những năm gần đây, báo đầu tư mạnh vào báo điện tử và sản phẩm đa phương tiện để cải thiện khả năng thu hút doanh nghiệp, trong bối cảnh quảng cáo báo in suy giảm.

Đối với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, cơ chế doanh thu có sự thay đổi đáng kể khi đơn vị này chuyển sang mô hình truyền thông hợp nhất. Nguồn thu không chỉ đến từ quảng cáo và dịch vụ truyền thông, mà còn từ khai thác đa nền tảng: truyền hình, phát thanh, báo điện tử, báo in và các hoạt động truyền thông sự kiện của tỉnh. Báo cáo tài chính cho thấy cơ quan duy trì được doanh thu ổn định nhiều năm, dù môi trường báo chí có nhiều biến động.

**Bảng 3.9: Kết quả hoạt động về tài chính của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giai đoạn 2022 – 2024**

(Đơn vị: đồng)

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Doanh thu hoạt động hành chính, sự nghiệp	110.664.700.728	132.551.945.633	134.891.081.584
Chi phí hoạt động hành chính, sự nghiệp	110.664.700.728	132.551.945.633	134.891.081.584
Doanh thu sản xuất kinh doanh, dịch vụ	30.511.945.002	32.824.787.467	26.827.005.314
Chi phí sản xuất kinh doanh, dịch vụ	27.868.553.572	28.305.384.069	21.686.128.239
Thặng dư sản xuất kinh doanh, dịch vụ	2.643.391.430	4.519.403.398	5.140.877.075
Doanh thu tài chính	24.831.819	38.413.712	71.469.375
Chi phí tài chính	49.341.598	39.765.528	368.634
Thu nhập khác	200.000	1.387.155	19.044.654
Chi phí khác	0	1.387.155	8.244.654
Chi phí thuế TNDN	1.525.597.250	1.643.160.059	1.345.463.734
Thặng dư/thâm hụt trong năm	1.093.484.401	2.873.504.368	3.877.314.082

(Nguồn: Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, Báo cáo tài chính năm 2022, 2023, 2024)

Năm 2024, doanh thu của đơn vị đạt 33,2 tỷ đồng, giảm không đáng kể so với mức 35,1 tỷ đồng của năm 2023. Trong điều kiện chi phí giảm mạnh (nhờ mô hình hội tụ), việc duy trì mức doanh thu này cho thấy khả năng thích ứng tương đối tốt. Cơ quan cũng tăng cường giám sát công nợ, phân loại nợ theo thời hạn và triển khai các biện pháp thu hồi công nợ, thể hiện trong quy chế quản lý tài chính ban hành kèm theo báo cáo.

Hoạt động quản trị doanh thu ở ba đơn vị khảo sát cho thấy sự chuyển dịch chung của ngành báo chí: đa dạng hóa nguồn thu, tăng cường tính chuyên nghiệp trong khai thác thị trường, và gắn chặt hoạt động kinh doanh với quá trình sản xuất nội dung. Khả năng duy trì hoặc mở rộng doanh thu trở thành yếu tố then chốt để bảo đảm tài chính bền vững trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng mạnh và hành vi công chúng thay đổi nhanh chóng.

#### 3.2.4.5. Quản trị chi phí

Chi phí ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ tự chủ và dư địa tài chính của các cơ quan báo chí. Vì vậy, quản trị chi phí không chỉ là tuân thủ quy định chi tiêu mà còn bao gồm tổ chức lại quy trình, điều chỉnh mô hình hoạt động và áp dụng các biện pháp kiểm soát nhằm hạn chế lãng phí. Dữ liệu từ ba cơ quan khảo sát cho thấy tuy cách tiếp cận khác nhau, các đơn vị đều hướng tới mục tiêu sử dụng nguồn lực hiệu quả và bảo đảm cân đối tài chính.

Tại Đài Truyền hình Việt Nam, chi phí sản xuất và chi phí vận hành chiếm tỷ trọng lớn. Việc kiểm soát chi phí được thực hiện thông qua hệ thống dự toán theo chương trình và kế hoạch sản xuất hằng năm. Các khoản chi lớn như đầu tư thiết bị kỹ thuật, thuê dịch vụ hậu kỳ, mua bản quyền đều phải qua quy trình phê duyệt nhiều cấp và gắn với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội. Với bộ máy quy mô lớn, VTV duy trì cơ chế kiểm tra nội bộ và đánh giá hiệu quả theo từng đơn vị sản xuất nhằm hạn chế trùng lặp và phân bổ nguồn lực đúng trọng tâm.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh thể hiện rõ hiệu quả quản trị chi phí. Báo cáo tài chính 2023-2024 cho thấy chi phí hoạt động sản xuất – kinh doanh giảm từ 28,3 tỷ đồng xuống 21,7 tỷ đồng, tương đương giảm khoảng 23%. Kết quả này gắn với việc tổ chức lại quy trình theo mô hình tòa soạn hội tụ, tinh gọn nhân sự ở các bộ phận hỗ trợ và tăng cường ứng dụng

công nghệ trong sản xuất, biên tập và quản lý dữ liệu. Đơn vị cũng kiểm soát chặt chi thường xuyên theo Quy chế chi tiêu nội bộ và chú trọng xử lý công nợ nhằm giảm áp lực dòng tiền.

Báo Kinh tế và Đô thị hoạt động trong điều kiện tự chủ nên yêu cầu kiểm soát chi phí được đặt ở mức cao. Quy chế chi tiêu nội bộ quy định cụ thể các khoản chi từ nhuận bút, thù lao đến sản xuất chuyên đề và tổ chức sự kiện. Quy trình xuất bản điện tử được chuẩn hóa nhằm hạn chế sai sót phát sinh chi phí xử lý lại. Do nguồn thu hạn chế, báo cân nhắc kỹ khi đầu tư vào sản phẩm multimedia hoặc hợp tác sản xuất, ưu tiên các hạng mục có hiệu quả cao. Cơ chế khoán chi theo phòng ban và phê duyệt nhiều bước giúp nâng cao trách nhiệm và hạn chế chi không cần thiết.

Nhìn chung, cả ba cơ quan đều tăng cường kiểm tra, giám sát và ứng dụng công nghệ trong quản lý chi phí, hướng tới tiết giảm hợp lý nhưng vẫn bảo đảm chất lượng nội dung. Đây là nền tảng để duy trì cân đối tài chính và tạo dư địa cho đầu tư đổi mới.

#### *3.2.4.6. So sánh nội dung quản trị toà soạn về tài chính giữa ba cơ quan báo chí*

Xét tổng thể năm nhóm nội dung quản trị tài chính, ba cơ quan có cách thức triển khai tương đối khác biệt dù chung một khung quản trị.

*Thứ nhất*, về hoạch định tài chính, cả ba cơ quan đều gắn kế hoạch thu - chi với nhiệm vụ chính trị và định hướng phát triển. VTV thiên về đầu tư dài hạn cho hạ tầng và nền tảng phân phối. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh hoạch định theo hai trục ngân sách và thu dịch vụ cho mô hình hội tụ. Báo Kinh tế và Đô thị dựa nhiều vào dự báo thị trường và khả năng tự tạo nguồn thu, nên hoạch định tài chính mang tính linh hoạt nhưng cũng nhiều áp lực.

*Thứ hai*, về quy trình tài chính nội bộ, cả ba cơ quan đều quy trình đầy đủ từ dự toán, tạm ứng đến thanh toán, quyết toán, song mức độ chi tiết khác nhau. Báo Kinh tế và Đô thị có quy định cụ thể, sát với cơ chế khoán trong điều kiện tự chủ. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tách bạch dòng ngân sách và dòng kinh doanh. VTV vận hành theo mô hình phân cấp với kiểm soát tập trung ở các khoản đầu tư lớn.

*Thứ ba*, về quản trị chi phí, VTV quản lý theo kế hoạch và định mức từng thể loại, phù hợp với quy trình truyền hình nhiều khâu đòi hỏi kỹ thuật.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tận dụng mô hình hội tụ để giảm trùng lặp, thể hiện rõ qua mức giảm chi phí năm 2024. Báo Kinh tế và Đô thị chú trọng hiệu quả trên từng sản phẩm do áp lực tự chủ cao.

*Thứ tư*, về quản trị doanh thu, cả ba cơ quan đều nỗ lực đa dạng hoá nguồn thu. Tuy nhiên, cấu trúc dòng tiền có sự khác nhau. VTV có danh mục doanh thu rộng, từ quảng cáo, bản quyền, dịch vụ truyền dẫn đến các nền tảng truyền hình số. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh kết hợp doanh thu quảng cáo, dịch vụ truyền thông, sự kiên cùng với nguồn ngân sách tương đối ổn định của tỉnh. Báo Kinh tế và Đô thị phụ thuộc nhiều vào quảng cáo và dịch vụ truyền thông, đồng thời thực hiện cơ chế giao chỉ tiêu và khoán theo phòng ban.

### **3.2.5. Phương thức quản trị về tài chính**

*3.2.5.1. Quản trị bằng luật, các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước, quyết định, nội quy, quy chế của cơ quan*

Bên cạnh việc tuân thủ hệ thống pháp luật chung (Luật Báo chí, các quy định về tài chính, ngân sách), cả ba cơ quan khảo sát đều xây dựng và vận hành hệ thống quy chế chi tiêu nội bộ cùng các quy định quản lý cụ thể, làm nền tảng cho quản trị tòa soạn về tài chính. Tại VTV, phương thức quản trị này thể hiện rõ qua việc ban hành nhiều văn bản định hướng và điều hành tài chính - kinh doanh. Tiêu biểu có các báo cáo và nghị quyết như Văn bản số 131/BC-THVN ngày 12/12/2022 và Văn bản số 130/BC-THVN ngày 25/10/2023 về tình hình kinh doanh quảng cáo; Nghị quyết số 12-NQ/ĐU ngày 06/01/2023 về nhiệm vụ công tác năm 2023; Chỉ thị số 01/CT-THVN ngày 09/02/2023 về tăng cường các giải pháp cân đối thu - chi; Công văn số 1091/THVN-KHTC ngày 31/7/2023 về tiết kiệm chi phí; cùng Chương trình thực hành tiết kiệm, chống lãng phí năm 2023. Năm 2024 và năm 2025, Đài tiếp tục hoàn thiện khung quản trị thông qua việc ban hành các quy chế chuyên sâu về quản lý, vận hành và khai thác hệ thống kỹ thuật, truyền dẫn, ứng cứu sự cố an toàn thông tin mạng, bảo trì hạ tầng và phối hợp sản xuất chương trình. Hệ thống văn bản này cho thấy quản trị tài chính tại VTV được đặt trong mối liên kết chặt chẽ với quản trị kỹ thuật, đầu tư và tổ chức sản xuất. Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh Báo, một số văn bản đã được ban hành khi còn là Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh như Quyết

định số 929-QĐ/TTTT về việc ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ, các báo cáo về kết quả thực hiện nhiệm vụ, phương hướng, nhiệm vụ hàng năm. Báo Kinh tế và Đô thị ban hành quyết định số 29/QĐ-KTĐT về việc ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ năm 2025, các báo cáo tổng kết công tác và phương hướng nhiệm vụ hàng năm, đề án xây dựng Toà soạn thông minh gia đoạn 2025-2026 và định hướng đến năm 2030, đề án chuyển đổi số giai đoạn 2023-2025 và định hướng đến năm 2030, quy trình đăng quảng cáo, tuyên truyền trên báo in và báo điện tử, quy chế chi tiêu nội bộ, quy định về quản lý, sử dụng quỹ nhuận bút tên các ấn phẩm báo Kinh tế và Đô thị.

#### *3.2.5.2. Quản trị thông qua chế độ thông tin báo cáo*

Quản trị thông qua chế độ thông tin, báo cáo là phương thức được cả ba cơ quan thực hiện thường xuyên thông qua giao ban chuyên môn, giao ban tòa soạn và các hình thức báo cáo định kỳ. Tại Báo Kinh tế và Đô thị, các buổi giao ban là diễn đàn trao đổi trực tiếp giữa lãnh đạo, phòng tài chính và các đơn vị nội dung về tình hình sản xuất và sử dụng nguồn lực. Ở VTV, chế độ giao ban toàn đài và giao ban cấp trung tâm giúp kết nối thông tin giữa hoạt động sản xuất và tài chính, tạo cơ sở cho việc điều chỉnh kế hoạch kịp thời. Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, chế độ báo cáo được quy định cụ thể trong Quy chế chi tiêu nội bộ. Điều 18 nêu rõ quy trình chấm và thanh toán nhuận bút hằng tháng, với mốc thời gian và trách nhiệm rõ ràng giữa các phòng ban (Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 18, tr. 35), qua đó bảo đảm tính minh bạch và kỷ luật tài chính.

#### *3.2.5.3. Quản trị thông qua công tác kiểm tra, giám sát*

Song song với chế độ báo cáo, công tác kiểm tra, giám sát được coi là phương thức quản trị quan trọng nhằm kịp thời phát hiện và khắc phục bất cập. Đài Truyền hình Việt Nam thường xuyên rà soát, kiện toàn hệ thống quy chế. Riêng năm 2022, Đài đã rà soát 178 văn bản còn hiệu lực và 144 văn bản hết hiệu lực toàn bộ hoặc một phần, đồng thời kiến nghị sửa đổi, bổ sung nhiều quy định trong các lĩnh vực tài chính, kinh doanh, đầu tư và quản lý tài sản. Các văn bản nổi bật được hoàn thiện gồm Quy chế phối hợp sản xuất chương trình, Quy định trích khấu hao tài sản cố định, Quy chế trình tự thực hiện dự án đầu tư và Quy chế hoạt động của người đại diện vốn tại doanh nghiệp.

Phương thức quản trị của các cơ quan báo chí được triển khai theo hướng kết hợp giữa khuôn khổ pháp lý, quy chế nội bộ, chế độ báo cáo và cơ chế kiểm tra, giám sát, tạo thành hệ thống quản trị tài chính có tính chuẩn hóa, liên thông và phù hợp với yêu cầu tự chủ trong bối cảnh chuyển đổi số.

**Bảng 3.10. Công tác rà soát, kiểm tra, giám sát của Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2022-2024**

<b>Nội dung</b>	<b>Năm 2022</b>	<b>Năm 2023</b>	<b>Năm 2024</b>
Ban hành, sửa đổi, bổ sung		26 văn bản về quy chế, quy định để phù hợp với tình hình quản lý và phát triển của Đài	phê duyệt 30 Đề án vị trí việc làm của các đơn vị trực thuộc Đài
Kiểm toán nội bộ		02 đơn vị	03 đơn vị
Kiểm tra chuyên đề			06 đơn vị
Kiểm tra, giám sát		kiểm tra 09 dự án thuộc 03 đơn vị, kiểm tra toàn diện tại 01 đơn vị,	xác minh tài sản, thu nhập đối với 30 trường hợp tại 07 đơn vị trực thuộc.
Rà soát quy chế, quy định	178 quy chế, quy định còn hiệu lực và 144 văn bản đã hết hiệu lực toàn bộ hoặc một phần		công khai 41 quy chế, quy định, 12 quy trình thủ tục liên quan đến lĩnh vực tài chính, kinh doanh, quảng cáo còn hiệu lực; chỉ ra 16 quy chế, quy định và 12 thủ tục hết hiệu lực toàn bộ hoặc một phần; 10 quy chế, quy định cần sửa đổi, bổ sung, thay thế và 01 Quyết định về tiêu chuẩn định mức máy móc thiết bị cần ban hành mới.

(Nguồn: Đài Truyền hình Việt Nam, Báo cáo tổng kết năm 2022, 2023, 2024)

Công tác thể chế hóa được chú trọng nhằm phù hợp với yêu cầu quản lý trong giai đoạn mới. Năm 2024, Đài THVN tiến hành đợt rà soát văn bản quy phạm nội bộ lần thứ ba trên phạm vi toàn Đài, tập trung vào lĩnh vực tài chính, kinh doanh và quảng cáo. Kết quả được công bố tại Quyết định số 517/QĐ-THVN ngày 17/5/2024, trong đó xác định 41 quy chế, quy định và 12 quy trình thủ tục còn hiệu lực; đồng thời chỉ ra 16 quy chế, quy định và 12 thủ tục hết hiệu lực toàn bộ hoặc một phần, 10 văn bản cần sửa đổi, bổ sung, thay thế và 01 quyết định về tiêu chuẩn định mức máy móc thiết bị cần ban hành mới. Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, công tác kiểm tra, giám sát được thực hiện thông qua Quy chế chi tiêu nội bộ, được phổ biến rộng rãi và thường xuyên rà soát, điều chỉnh để bảo đảm chi tiêu hiệu quả. Trong trường hợp đặc biệt, Ban Giám đốc và Chủ tịch Công đoàn có quyền quyết định tạm thời, sau đó định kỳ 6 tháng đưa ra Hội nghị cán bộ chủ chốt để thảo luận và thống nhất bổ sung quy chế (Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 23, tr. 37).

#### 3.2.5.4. Quản trị thông qua công tác tài chính, khen thưởng, kỷ luật

Phương thức quản trị đồng thời có sự khích lệ, động viên, kỷ luật nếu cần thiết đối với người thực hiện.

Đài Truyền hình Việt Nam chi 5,17 tỷ năm 2024 cho công tác khen thưởng các cá nhân, đơn vị có thành tích và giải thưởng (Nguồn: Đài Truyền hình Việt Nam, Báo cáo tổng kết năm 2024).

Tại Báo Kinh tế và Đô thị, Quy chế chi tiêu nội bộ quy định việc sử dụng Quỹ Khen thưởng trong thực hiện phong trào thi đua với mức 500.000đ – 2.000.000đ/người/lần. Đối với phóng viên đoạt giải báo chí, mức thưởng tính bằng 10% mức thưởng của Ban tổ chức giải (Báo Kinh tế và Đô thị, Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 7 tr. 7, Điều 17 tr. 21)

Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, Quy chế chi tiêu nội bộ quy định việc sử dụng Quỹ Khen thưởng như sau: “Thưởng thi đua cho CBVCNLD và lao động hợp đồng có thời hạn từ 1 năm trở lên có thành tích và hiệu quả công tác cao. Cuối năm Giám đốc quyết định mức tiền thưởng cho từng lao động theo phân loại A1, A, B, C. Trường hợp đột xuất CBVCNLD có thành tích xuất sắc Giám đốc quyết định cụ thể” (Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 8, tr. 23).

### 1. Chế độ thưởng, phạt phải thực hiện trong tháng

*(Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 13, tr. 29)*

Các chương trình, bài viết tham dự liên hoan nghiệp vụ cấp tỉnh, toàn quốc, xét giải Báo chí quốc gia, Búa liềm vàng và các cuộc thi chuyên ngành,.. chấm nhuận bút như thông thường. Giải thưởng được phân chia theo thỏa thuận trong êkip hoặc với tỷ lệ như sau:

Chức danh	Tỷ lệ được hưởng			
	Truyền hình	Phát thanh	Báo in – Điện tử	
Phóng viên – Biên tập viên	40%	55%	60%	Người viết thể loại Phát thanh, Báo in, Báo điện tử phải chịu trách nhiệm cả phần tiếng động và ảnh
Quay phim viên	20%			
KTV dựng	20%	20%	20%	
Phát thanh viên	10%	15%	10% ( đọc soát)	
Biên tập	10%	10%	10%	

*(Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 14, tr. 30).*

Tùy điều kiện ekip làm tác phẩm dự thi sẽ được giảm trừ định mức khoán về số lượng tác phẩm.

#### 3.2.5.5. Quản trị thông qua đánh giá hiệu quả tài chính

Các cơ quan báo chí sử dụng hệ thống công cụ quản trị hiệu quả như hệ thống KPIs, Quản trị theo dữ liệu (dữ liệu của đơn vị, của công chúng), Trí tuệ nhân tạo A.I., ...

VTV hiện đang thử nghiệm và ứng dụng nhiều công nghệ AI khác nhau trong sản xuất chương trình, nhằm tăng năng suất và cải thiện chất lượng.

**Bảng 3.11: Phân loại, mục đích và hiệu quả  
sử dụng công nghệ AI tại Đài THVN**

(Nguồn: Trung tâm Công nghệ và Truyền dẫn phát sóng, 2025)

STT	NỘI DUNG KHẢO SÁT	ĐƠN VỊ KHẢO SÁT
2	<b>Nếu đã từng ứng dụng AI, vui lòng mô tả cụ thể:</b>	
2.1	Tên hệ thống/công cụ: Chat GPT, NotebookLM, Grok, Memobot, Gemini, Canva, VideoGen, Descript, Sonix	
2.2	Mục đích sử dụng:	
-	Lập kế hoạch sản xuất tư liệu; Hỗ trợ công việc biên tập; tìm thông tin	Ban CT
-	Phân tích, so sánh văn bản, tài liệu; Sửa văn bản; Tra cứu thông tin	Ban KHTC
-	Viết code để đọc cảnh báo thời gian phát sóng các CT nhạy cảm, chương trình quảng cáo cần chèn trên hệ thống các kênh truyền hình nước ngoài	Ban TH Đa PT
-	Phục vụ cho sản xuất chương trình	VTV Tây Nam Bộ
2.3	Hiệu quả đạt được:	
-	Khai thác chi tiết hơn thông tin của nhân vật, đạt chất lượng cao hơn của cuộc phỏng vấn, tạo ra nguồn thông tin tư liệu có giá trị; Rút ngắn thời gian thực hiện công việc; tìm được thông tin tổng hợp.	Ban CT
-	Khai thác chi tiết hơn thông tin của nhân vật, đạt chất lượng cao hơn của cuộc phỏng vấn, tạo ra nguồn thông tin tư liệu có giá trị; Rút ngắn thời gian thực hiện công việc; tìm được thông tin tổng hợp.	Ban CT
-	Bình thường	Ban KHTC
-	Hỗ trợ các công việc thường ngày của đạo diễn phát sóng, tránh bỏ sót các khung cảnh báo	Ban TH Đa PT
-	Nâng cao năng suất công việc	VTV Tây nam Bộ
2.4	Khó khăn gặp phải:	
-	Chưa nhận được thông tin đắt giá của nhân vật từ Chat GPT; chi phí duy trì tài khoản; chưa tìm được đúng thông tin chuẩn	Ban CT
-	Giới hạn dung lượng truy cập trong ngày; Khả năng phân tích nhiều tài liệu cùng lúc còn hạn chế	Ban KHTC
-	Chưa đồng bộ với hệ thống hồng delay phát sóng	TH đa phương tiện

Đài xác định: *(Quyết định 545, tr. 7-8).*

Chuyển đổi số trong quản lý, điều hành, tác nghiệp: Kết nối liên thông hệ thống phần mềm quản lý điều hành tác nghiệp của Đài với các hệ thống thuộc Chính phủ và các bộ ngành gồm triển khai các dịch vụ kết nối liên thông, tích hợp các HTTT/CSDL quốc gia, các HTTT/CSDL có quy mô, phạm vi từ Trung ương tới địa phương. Chuẩn hóa chế độ thực hiện báo cáo, kết nối với Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia theo quy định tại Nghị định 09/2018/NĐ-CP của Chính phủ. Triển khai nhóm dịch vụ nền tảng quản lý văn bản, công việc nhằm kết nối liên thông, chia sẻ dữ liệu văn bản, công việc giữa hệ thống QLVB và các hệ thống khác như Cổng thông tin điện tử, hệ thống quản lý nhiệm vụ, hệ thống quản lý và giải quyết thủ tục hành chính nội bộ. Triển khai nhóm dịch vụ nền tảng xử lý hồ sơ nghiệp vụ phục vụ kết nối liên thông, chia sẻ dữ liệu hồ sơ nghiệp vụ giữa hệ thống quản lý và giải quyết thủ tục hành chính nội bộ với các hệ thống khác như Cổng thông tin điện tử, hệ thống QLVB. Ứng dụng chữ ký số cho các đối tượng người dùng để bảo đảm tính pháp lý cho tất cả các loại văn bản, giấy tờ điện tử. Triển khai nhóm dịch vụ thống kê báo cáo phục vụ tiếp nhận, xử lý, lưu trữ và khai thác thông tin thống kê báo cáo trong nội bộ Đài THVN cũng như gửi nhận thống kê báo cáo tới các cơ quan quản lý nhà nước.

Chuyển đổi số trong kinh doanh: Thực hiện chuyển đổi số trong công tác quản trị kinh doanh đối với cả các hình thức kinh doanh truyền thống cũng như kinh doanh nội dung số. rà soát, sửa đổi hoặc đề xuất các cơ quan quản lý Nhà nước sửa đổi cập nhật các chính sách quy định, quy trình thực hiện để phù hợp với các nền tảng quản lý kinh doanh mới, các nghiệp vụ mới trên cơ sở ứng dụng các thành quả của chuyển đổi số. Triển khai các mô hình quảng cáo mới (Programmatics, Affiliate...), hợp đồng dịch vụ. Triệt để khai thác các lợi thế của công nghệ trong việc cạnh tranh, thu hút khách hàng cũng như trong quản lý, điều hành kinh doanh quảng cáo.

VTV cũng đã ra mắt hệ thống VTV Ratings, ứng dụng AI để thu thập

và phân tích dữ liệu người xem, cá nhân hóa trên các nền tảng khác nhau, giúp hiểu rõ hơn về hành vi và sở thích của khán giả.

*“Điểm mạnh cốt lõi nằm ở hạ tầng tính toán hiện đại cho phép chúng ta không chỉ chạy các tác vụ truyền hình truyền thống mà còn có khả năng triển khai các mô hình ngôn ngữ lớn như Qwen hay Llama để tự động hóa việc phân tích hợp đồng và chứng từ. Việc làm chủ các container và nền tảng điều phối AI giúp đội ngũ kỹ thuật có thể tùy biến các thuật toán bóc tách dữ liệu từ văn bản, tạo ra một dòng chảy thông tin tài chính xuyên suốt từ khâu sản xuất nội dung đến báo cáo quản trị dựa trên Dashboard. Khả năng tự chủ công nghệ này là nền tảng vững chắc để xây dựng một hệ sinh thái dữ liệu tập trung (VTVdata), giúp minh bạch hóa các chi phí sản xuất chương trình và bản quyền số vốn rất phức tạp trong môi trường truyền hình đa nền tảng”* [PVS 3].

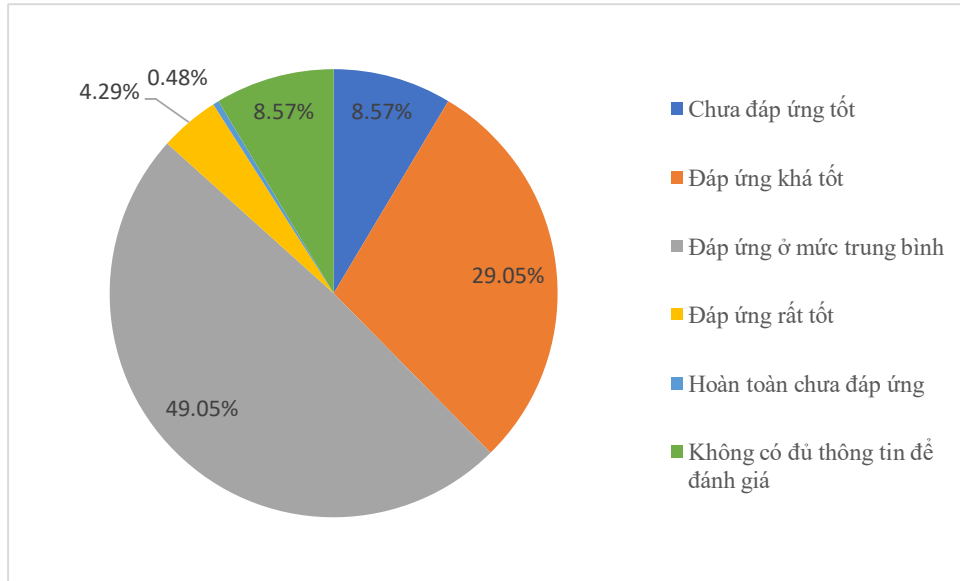
Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, hàng tháng, các phòng tổ chức họp bình xét, xếp loại lao động, CBVCNLD xếp loại A1 chiếm không quá 20% số lượng CBVCNLD trong cơ quan (Hoàn thành định mức tin bài với chất lượng thấp xếp loại B, không hoàn thành định mức xếp loại C) (*Quy chế chi tiêu nội bộ, Điều 8, tr. 22*).

### **3.3. Đánh giá thực trạng quản trị toà soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam**

#### **3.3.1. Những thành công trong quản trị toà soạn về tài chính**

##### *3.3.1.1. Thành công về mục tiêu và định hướng tài chính*

Kết quả khảo sát cho thấy hệ thống mục tiêu và định hướng tài chính tại ba cơ quan báo chí được xác lập tương đối rõ ràng và nhất quán, phản ánh sự thích ứng trước yêu cầu tự chủ và chuyển đổi số. Dù khác nhau về mô hình và quy mô, cả ba đều duy trì mục tiêu kép: bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị - xã hội và nâng cao hiệu quả vận hành tài chính.



**Biểu đồ 3.2: Mức độ đáp ứng của mô hình tài chính hiện tại tại các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát (kết quả khảo sát anket)**

VTV xác định ưu tiên bảo đảm nguồn lực ổn định cho các chương trình thời sự chính trị với tư cách là cơ quan truyền hình quốc gia. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị của địa phương, vừa tổ chức hoạt động sản xuất – kinh doanh dịch vụ truyền thông. Báo Kinh tế & Đô thị, theo cơ chế “đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên”, gắn chặt mục tiêu tài chính với yêu cầu hoàn thành nhiệm vụ chính trị của Thủ đô. Việc duy trì định hướng này cho thấy các cơ quan đã xác lập mục tiêu tài chính phù hợp với đặc thù báo chí công lập.

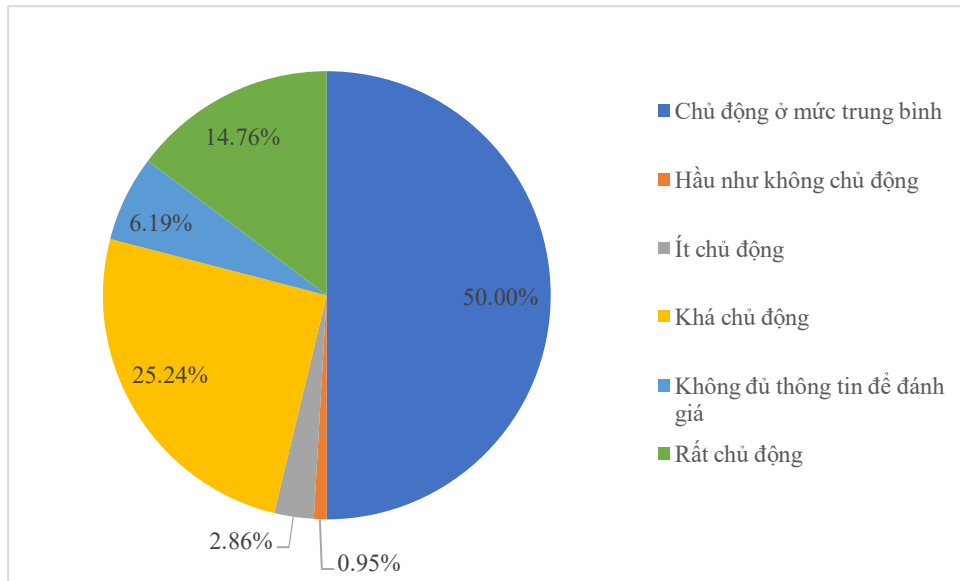
Định hướng tự chủ tài chính và đa dạng hóa nguồn thu ngày càng rõ nét trong thực tiễn. Báo Kinh tế & Đô thị mở rộng quảng cáo, truyền thông doanh nghiệp và sự kiện. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh năm 2024 đạt doanh thu sản xuất - kinh doanh 26,827 tỷ đồng; lưu chuyển tiền thuần đạt 39,38 tỷ đồng, bên cạnh 134,89 tỷ đồng ngân sách cho nhiệm vụ chính trị. “Mô hình tự chủ tài chính chi thường xuyên kết hợp với cơ chế đặt hàng giao nhiệm vụ... đã giúp trung tâm có tiềm lực tài chính mạnh” [PVS 5]. VTV duy trì tăng trưởng doanh thu quảng cáo, đồng thời mở rộng bản quyền, dịch vụ số và hợp tác sản xuất theo báo cáo tổng kết 2024. Việc đa dạng hóa nguồn thu thông qua kinh doanh nội dung số (VTVGo), dịch vụ truyền hình

trả tiền và kinh doanh bản quyền đang có những bước tiến tích cực, dần hình thành hệ sinh thái doanh thu đa mục tiêu, giúp bù đắp một phần doanh thu thiếu hụt từ truyền thông. *“Việc đa dạng hóa nguồn thu thông qua kinh doanh nội dung số (VTVGo), dịch vụ truyền hình trả tiền và kinh doanh bản quyền đang có những bước tiến tích cực, dần hình thành hệ sinh thái doanh thu đa mục tiêu, giúp bù đắp một phần doanh thu thiếu hụt từ truyền thông”* [PVS 2].

Chuyển đổi số và hiện đại hóa công nghệ trở thành ưu tiên chiến lược. VTV phát triển hệ sinh thái số và nền tảng OTT (VTVGo); Quảng Ninh đầu tư hạ tầng hội tụ, CMS tích hợp; Báo Kinh tế & Đô thị nâng cấp CMS, thiết bị multimedia theo Đề án tòa soạn thông minh 2025–2030. Chuyển đổi số được coi là định hướng tài chính dài hạn nhằm tăng năng suất và tối ưu chi phí. Hiệu quả tối ưu hóa nguồn lực đã bước đầu thể hiện rõ. Quảng Ninh giảm khoảng 23% chi phí sản xuất - kinh doanh (từ 28,305 tỷ đồng năm 2023 xuống 21,686 tỷ đồng năm 2024), thặng dư tăng từ 4,52 lên 5,14 tỷ đồng. *“Quản lý tòa soạn... gắn thu nhập của phóng viên với kết quả hoàn thành nhiệm vụ”* [PVS 7]. Báo Kinh tế & Đô thị tinh gọn bộ máy; VTV sắp xếp lại ban, trung tâm theo hướng tối ưu. Các mục tiêu tài chính đã chuyển hóa thành kết quả có thể đo lường. Kết quả khảo sát cũng cho thấy một bộ phận đáng kể cán bộ đánh giá mô hình tài chính hiện tại đáp ứng khá tốt yêu cầu vận hành trong môi trường báo chí số; đồng thời, trên 60% cho rằng cơ quan mình sẵn sàng hoặc khá sẵn sàng triển khai các giải pháp hoàn thiện quản trị tài chính. Điều này cho thấy định hướng tài chính không chỉ được xác lập trên văn bản mà đã bước đầu tạo nền tảng vận hành thực tế.

### 3.3.1.2. Thành công về chủ thể và mô hình quản trị tài chính

Hệ thống chủ thể quản trị tài chính tại ba cơ quan được tổ chức khá rõ ràng, gồm ba tầng: lãnh đạo quyết định, bộ phận tham mưu - kiểm soát và các đơn vị triển khai nội dung. Cấu trúc này bảo đảm các quyết định tài chính có định hướng, có kiểm soát và có thực thi cụ thể.



***Biểu đồ 3.3: Mức độ chủ động của toà soạn trong phân bổ và điều chỉnh nguồn lực tài chính (Kết quả khảo sát anket)***

Tại VTV, Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc phụ trách lĩnh vực; Ban Kế hoạch - Tài chính và Ban Tổ chức - Hành chính giữ vai trò tham mưu, kiểm soát. Quảng Ninh thiết kế chủ thể theo mô hình hội tụ với các phòng nội dung, kỹ thuật, kinh doanh, hành chính, bảo đảm liên thông trong toàn bộ chuỗi sản xuất - phát hành. Sự phối hợp giữa các bộ phận được cải thiện rõ, đặc biệt tại Quảng Ninh, nơi mô hình hội tụ buộc các phòng ban tương tác xuyên suốt. Báo cáo năm 2024 nêu rõ Phòng Nội dung Hội tụ là đầu mối phối hợp với kỹ thuật và kinh doanh trong toàn bộ quy trình sản xuất - phát hành. VTV và Báo Kinh tế & Đô thị cũng cho thấy mức độ gắn kết ngày càng cao giữa nội dung và tài chính trong lập kế hoạch và đánh giá hiệu quả.

Các bộ phận công nghệ, dữ liệu, chuyển đổi số ngày càng trở thành chủ thể quan trọng của quản trị tài chính. VTV gắn đầu tư hạ tầng số với chiến lược VTVGo; Quảng Ninh giao vai trò trung tâm cho Phòng Kỹ thuật – Công nghệ trong vận hành CMS hội tụ; Báo Kinh tế & Đô thị hướng tới quản trị dựa trên dữ liệu người dùng theo Đề án 2025-2030. Tư duy quản trị tài chính đang dịch chuyển theo hướng dữ liệu hóa và đa tác nhân. Dữ liệu khảo sát cũng phản ánh mức độ chủ động tương đối trong phân bổ và điều chỉnh nguồn lực tài chính, với khoảng 40% ý kiến đánh giá ở mức khá trở lên. Mặc dù

chưa chiếm đa số tuyệt đối, nhưng chỉ báo này cho thấy mô hình chủ thể quản trị đã có khả năng thích ứng và vận hành linh hoạt ở một mức độ nhất định.

### *3.3.1.3. Thành công về đối tượng quản trị tài chính*

Nhân lực được nhìn nhận như tài sản trung tâm của quản trị tài chính. VTV phát huy đội ngũ kỹ thuật – sản xuất; Quảng Ninh triển khai mô hình nhà báo đa nhiệm; Báo Kinh tế & Đô thị duy trì bộ máy tinh gọn gắn với tự chủ. Quảng Ninh có 209 viên chức, hơn 70% trực tiếp sản xuất nội dung đa phương tiện theo báo cáo 2024.

Cơ sở vật chất, đặc biệt là hạ tầng công nghệ, được quản lý chủ động. VTV đầu tư dài hạn cho trường quay, truyền dẫn, OTT; Quảng Ninh phát triển hạ tầng hội tụ; Báo Kinh tế & Đô thị tập trung nền tảng báo điện tử. Các cơ chế sử dụng, bảo dưỡng tài sản ngày càng rõ, tạo nền tảng cho chuyển đổi số. Hoạt động sản xuất - phân phối nội dung gắn chặt hơn với hiệu quả tài chính. Quảng Ninh tái sử dụng 32–35% nội dung năm 2024, giúp giảm chi phí; Báo Kinh tế & Đô thị tăng tỷ lệ bài multimedia; VTV quản lý sản xuất theo chuỗi kỹ thuật, nội dung. Nội dung được xem là biến số có thể tối ưu, không chỉ là khoản chi cố định.

Hoạt động tạo doanh thu gắn chặt hơn với chiến lược phát triển. VTV đa dạng hóa quảng cáo, bản quyền, OTT; Quảng Ninh kết hợp ngân sách với dịch vụ truyền thông (thặng dư 5,14 tỷ đồng năm 2024); Báo Kinh tế & Đô thị mở rộng truyền thông doanh nghiệp và sản phẩm đa phương tiện theo định hướng tự chủ.

### *3.3.1.4. Thành công về các nội dung quản trị tài chính*

Hoạch định tài chính đã mang tính chiến lược hơn. VTV ưu tiên đầu tư dài hạn; Quảng Ninh vận hành mô hình “hai dòng ngân sách” với 134,89 tỷ đồng ngân sách và 26,827 tỷ đồng doanh thu dịch vụ; Báo Kinh tế & Đô thị lập kế hoạch theo quý theo Quy chế chi tiêu nội bộ. Quy trình tài chính nội bộ được chuẩn hóa và minh bạch hơn. Báo Kinh tế & Đô thị có quy chế chi tiêu chi tiết; Quảng Ninh tách bạch ngân sách và kinh doanh; VTV phân cấp cho đơn vị nhưng giữ kiểm soát trung tâm.

Quản trị sản xuất nội dung gắn với chi phí cho thấy hiệu quả rõ rệt. Quảng Ninh giảm 23% chi phí sản xuất - kinh doanh năm 2024; Báo Kinh tế

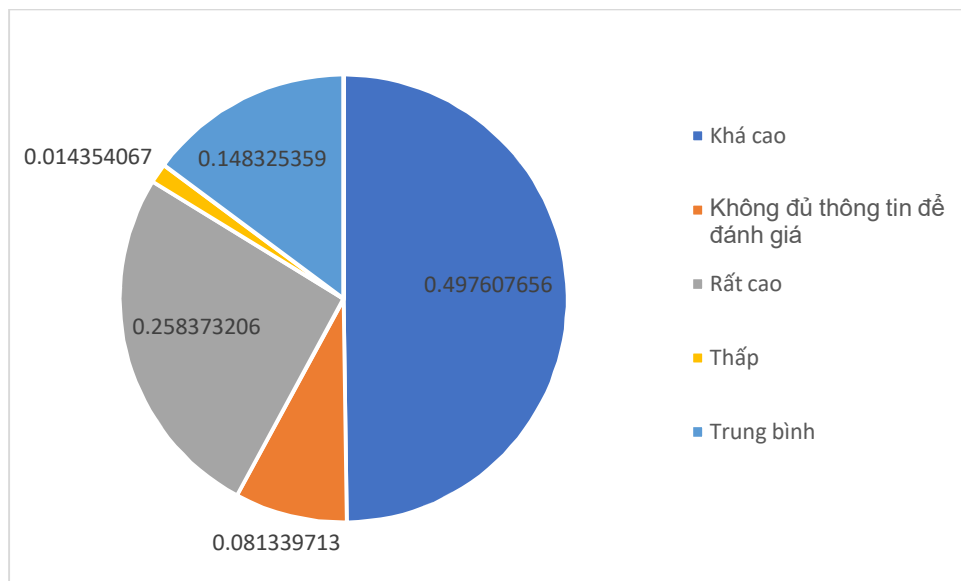
& Đô thị tăng hiệu quả khai thác nội dung số; VTV duy trì định mức chi chương trình.

Quản trị doanh thu và chi phí được triển khai theo hướng đa dạng hóa nguồn thu và tiết giảm hợp lý. “*Tiết kiệm chi phí đầu tư cho các dự án trùng lắp... giảm chi phí phương tiện, nhân lực tác nghiệp*” [PVS 7]. Các cơ quan vừa kiểm soát chi, vừa tạo dư địa cho đầu tư đổi mới, góp phần nâng cao tính bền vững tài chính.

### 3.3.2. Những hạn chế trong quản trị tòa soạn về tài chính

#### 3.3.2.1. Hạn chế về mục tiêu và thực hiện mục tiêu

Dù mục tiêu tài chính ở ba cơ quan được xác lập khá đầy đủ, triển khai thực tế vẫn bộc lộ hạn chế do cả yếu tố chủ quan và khách quan. Nhiều mục tiêu còn dừng ở định hướng chung, chưa lượng hóa bằng chỉ số cụ thể, thiếu KPI/tiêu chí định lượng và cơ chế đo lường theo quý, theo năm. Vì vậy, cùng một mục tiêu nhưng cách hiểu và cách làm giữa các bộ phận không thống nhất, làm giảm hiệu lực quản trị. Kết quả khảo sát cho thấy 75,23% người được hỏi đánh giá áp lực tài chính hiện nay ở mức khá cao hoặc rất cao; đồng thời 65,72% cho rằng nguồn thu phụ thuộc lớn vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số và thị trường quảng cáo. Thực hiện mục tiêu tự chủ và chuyển đổi số diễn ra trong bối cảnh chịu áp lực mạnh từ môi trường, làm gia tăng khoảng cách giữa mục tiêu và khả năng thực thi.



**Biểu đồ 3.4: Mức độ áp lực tài chính của các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát (Kết quả khảo sát anket)**

Mức độ tự chủ chênh lệch lớn cũng tạo khác biệt trong khả năng thực thi mục tiêu. Báo Kinh tế & Đô thị chịu áp lực tự chủ “tự bảo đảm chi thường xuyên”, trong khi Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phụ thuộc ngân sách ở mức cao: năm 2024 ngân sách nhà nước cấp 134,89 tỷ đồng, còn doanh thu sản xuất - kinh doanh 26,827 tỷ đồng. VTV có doanh thu lớn nhưng chuyển dịch sang nguồn thu mới (OTT, bản quyền số) chưa tương xứng yêu cầu cạnh tranh. Vì vậy, mục tiêu tự chủ là “đồng trục” nhưng khoảng cách triển khai rất khác.

Mục tiêu chuyển đổi số chưa đồng bộ giữa công nghệ - nhân lực - tài chính. Có nơi đầu tư công nghệ nhưng thiếu tái cấu trúc quy trình/đào tạo; có nơi nhân lực khá nhưng thiếu nguồn lực tài chính để tăng tốc. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh đã đầu tư CMS hội tụ và trường quay đa năng nhưng báo cáo 2024 vẫn nêu hạn chế về “năng lực khai thác dữ liệu, thiếu đội ngũ phân tích chuyên sâu”. Báo Kinh tế & Đô thị nâng cấp CMS nhưng chưa hình thành bộ phận phân tích dữ liệu người dùng như mục tiêu trong Đề án tòa soạn thông minh 2025–2030.

#### 3.3.2.2. Hạn chế về thiết chế chủ thể và phối hợp quản trị

Hệ thống chủ thể quản trị tài chính tuy tương đối rõ, nhưng vận hành thực tế phát sinh hạn chế gắn với mô hình tổ chức và mức độ phối hợp. Ở VTV, quy mô lớn và phân tầng sâu tạo độ trễ trong quyết định tài chính: phân bổ nguồn lực qua nhiều cấp phê duyệt giúp kiểm soát rủi ro nhưng giảm linh hoạt, đặc biệt với đầu tư công nghệ, nội dung số và bản quyền OTT. “Quy trình phối hợp giữa khối nội dung (các Ban biên tập) và khối kinh doanh đôi khi còn độ trễ, chưa linh hoạt theo biến động thời gian thực của thị trường quảng cáo” [PVS 5].

Với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, mô hình hội tụ tăng hiệu quả tổng thể nhưng tạo áp lực lớn cho các vị trí trung gian (thư ký tòa soạn, nhóm điều phối nội dung, kỹ thuật, kinh doanh). “Mô hình tài chính của đơn vị sự nghiệp chưa có độ mở như các doanh nghiệp truyền thông nên khả năng cạnh tranh khi tham gia các dự án ngoài ngân sách thấp” [PVS 7]. Khi quy trình dồn về một số đầu mối, nguy cơ quá tải và chậm quyết định tăng

lên. Báo cáo 2024 ghi nhận: “Lượng sản phẩm đa nền tảng trong ngày lớn gây áp lực cho Phòng Nội dung Hội tụ trong điều phối và kiểm soát chất lượng”.

Ở Báo Kinh tế & Đô thị, mô hình gọn tạo tốc độ nhưng dễ phụ thuộc năng lực một vài vị trí lãnh đạo. Trong bối cảnh tự chủ, dự báo doanh thu và phân bổ chi vẫn thiếu nền tảng phân tích dữ liệu/thị trường. 70,48% người đọc hỏi cho rằng mô hình tổ chức và quy trình vận hành hiện nay ảnh hưởng khá lớn hoặc rất lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính; đồng thời, một tỷ lệ đáng kể cho rằng sự phối hợp giữa bộ phận tài chính và chuyên môn còn hạn chế. Điều này củng cố nhận định rằng hạn chế không chỉ nằm ở nguồn lực mà còn ở cấu trúc vận hành và cơ chế phối hợp nội bộ.

### 3.3.2.3. Hạn chế về quản trị các đối tượng tài chính

Về nhân lực, chi phí và cấu trúc nhân sự tạo áp lực theo các kiểu khác nhau: VTV chịu gánh nặng chi nhân sự lớn; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tăng hiệu suất nhờ đa nhiệm nhưng dễ quá tải (209 viên chức và người lao động năm 2024, lực lượng nội dung trên 70%); Báo Kinh tế & Đô thị thiếu nhân lực chuyên sâu dữ liệu, phân tích thị trường, tài chính số. Hiện nay, báo không có phòng dữ liệu riêng, trong khi báo cáo 2023 ghi nhận nhu cầu “tăng cường phân tích xu hướng độc giả” nhưng chưa có nguồn lực triển khai.

*“Một số cán bộ, phóng viên, người lao động chưa thực sự sáng tạo, chủ động đề xuất được sáng kiến, cách làm hay. Cơ chế hoạt động Trung tâm truyền thông của báo khiến Trung tâm này chưa phát huy được hết hiệu quả công việc”* [PVS 4].

Về cơ sở vật chất - công nghệ, chênh lệch quy mô đầu tư tạo các vấn đề đặc thù: VTV có tài sản lớn kéo theo áp lực khấu hao, bảo trì, nâng cấp; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh có hạ tầng hội tụ nhưng rủi ro nhanh lỗi thời do chu kỳ công nghệ; Báo Kinh tế & Đô thị hạn mức đầu tư thấp nên khó nâng cấp kịp cạnh tranh báo điện tử. Việc quản trị tài sản và công nghệ vì vậy chưa gắn chặt với năng lực tài chính dài hạn.

Đài Truyền hình Việt Nam tự đánh giá: “Một số đơn vị chưa thực hiện nghiêm trình tự, thủ tục trong công tác tài chính, kế toán, đầu tư. Một số dự án đầu tư xây dựng từ nguồn vốn ngân sách nhà nước bị ảnh hưởng bởi dịch

bệnh Covid-19, dẫn đến giá nguyên vật liệu tăng cao, năng lực cung cấp sản phẩm, thiết bị bị hạn chế, ảnh hưởng đến tiến độ triển khai các nhà thầu; các dự án về thiết bị truyền hình gặp khó khăn do thiếu linh kiện điện tử, các hãng không cung cấp được hàng hóa kịp thời, làm tăng giá thành và khiến tiến độ thực hiện hợp đồng bị chậm (Đài Truyền hình Việt Nam, Báo cáo tổng kết năm 2022, tr. 14).

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tự đánh giá các tồn tại, hạn chế (Báo cáo công tác 2022, 2023, 2024) về:

“1. Cơ sở hạ tầng, công tác quản lý điều hành, nhân sự:

- Hạ tầng cơ sở vật của Trung tâm Truyền thông tỉnh chưa đồng bộ, thiếu tập trung. Hiện Trung tâm vẫn đang duy trì 02 cơ sở hoạt động, trong đó, khối sản xuất làm việc tại trụ sở của Đài PTTH trước đây; khối lãnh đạo, điều hành, tổ chức hành chính, phục vụ và một số bộ phận biên tập làm việc tại Trụ sở Liên cơ quan số 4 (trụ sở cũ của Báo Quảng Ninh trước đây). Vì vậy, ảnh hưởng đến quá trình xây dựng và sản xuất chương trình trên các hạ tầng, nhất là các chương trình mới.

- Trung tâm đang tích cực số hóa trong các khâu hoạt động sản xuất và điều hành song vẫn chưa chuyên sâu, nhiều khâu trong quản lý vẫn còn làm thủ công.

- Thiếu trầm trọng lực lượng dẫn chương trình nam, số lượng đội ngũ kỹ thuật viên, quay phim có trình độ tay nghề cao vẫn còn ít.

2. Công tác tài chính và kế hoạch đầu tư

Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025 đặt ra vấn đề tự chủ tài chính, cân đối tài chính. Tuy nhiên, đối với các cơ quan báo chí ở địa phương như Trung tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh, việc thực hiện các dịch vụ (đặc biệt là quảng cáo) rất khó khăn, phải cạnh tranh gay gắt với các loại hình truyền thông mới, mạng xã hội nên sụt giảm doanh thu rất nghiêm trọng, là áp lực rất lớn trong thực hiện tự chủ một phần kinh phí hoạt động.

3. Chưa khai thác hiệu quả các nguồn thu”. ...

*“Do xu hướng sụt giảm quảng cáo trên các nền tảng truyền thông sáng các nền tảng truyền thông mới nhất là các nền tảng xã hội” [PVS 7].*

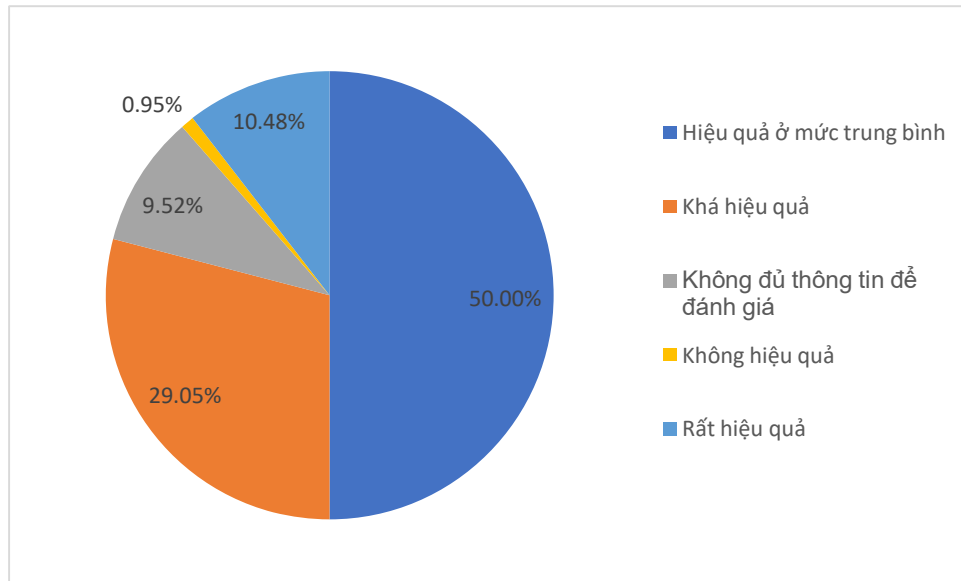
Về sản xuất nội dung, cả ba gặp khó khi cân bằng chất lượng và chi phí:

VTV khó tối ưu nhanh do đặc thù truyền hình; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giảm trùng lặp nhưng chất lượng giữa nền tảng chưa đồng đều; Báo Kinh tế & Đô thị hạn chế multimedia chất lượng cao do thiếu nhân lực và thiết bị. Khảo sát cho thấy hạn chế về nhân lực có chuyên môn tài chính, công nghệ và dữ liệu là một trong những rào cản được lựa chọn nhiều nhất. Gần một nửa số người được hỏi đánh giá việc đầu tư và nâng cấp hạ tầng công nghệ chưa thực sự đáp ứng yêu cầu thực tế. Những dữ liệu này cho thấy vấn đề nguồn lực (cả con người lẫn công nghệ) là điểm nghẽn cấu trúc trong quản trị tài chính tòa soạn. Nhìn chung, sản xuất nội dung vẫn là khu vực tiêu thụ nguồn lực lớn nhất và chưa tối ưu đầy đủ.

Về tạo doanh thu, cơ cấu thu còn giới hạn: VTV phụ thuộc quảng cáo truyền hình trong bối cảnh suy giảm; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phụ thuộc ngân sách nên động lực thương mại chưa đủ mạnh; Báo Kinh tế & Đô thị lệ thuộc khách hàng doanh nghiệp tại Hà Nội nên rủi ro khi thị trường biến động. Các mô hình doanh thu mới (paywall, subscription, dữ liệu...) chưa tương xứng xu hướng.

#### 3.3.2.4. Hạn chế về nội dung quản trị tài chính

Khảo sát cho thấy hạn chế nổi lên ở các nội dung trọng yếu: hoạch định, quy trình nội bộ, quản trị sản xuất nội dung, doanh thu, chi phí. Trọng tâm là sự thiếu gắn kết giữa công cụ quản trị với yêu cầu thực tiễn trong bối cảnh số hóa và tự chủ. Khoảng 50% người được hỏi đánh giá hiệu quả quy trình lập kế hoạch và kiểm soát chi phí ở mức trung bình; tương tự, mức độ linh hoạt của quy trình tài chính trong hỗ trợ đổi mới nội dung cũng chủ yếu dừng ở mức trung bình. Quy định về lập dự toán và phân bổ ngân sách thiếu linh hoạt được xem là rào cản đáng kể. Nội dung quản trị tài chính tuy đã được thiết lập tương đối đầy đủ nhưng chưa đạt mức độ linh hoạt và dự báo cần thiết trong môi trường báo chí số.



**Biểu đồ 3.5: Đánh giá hiệu quả quy trình tài chính tại các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát (kết quả khảo sát anket)**

*Thứ nhất*, hoạch định tài chính thiếu công cụ dự báo, phân tích dữ liệu và đánh giá rủi ro; nhiều kế hoạch dựa vào kinh nghiệm hơn là phân tích thị trường/hành vi công chúng/mô hình doanh thu số, dẫn tới chênh lệch kế hoạch - thực tế, nhất là ở đơn vị tự chủ.

*Thứ hai*, quy trình tài chính nội bộ còn nặng hành chính và thiếu tính thời gian thực; nhiều nấc phê duyệt làm giảm tốc độ phản ứng trước cơ hội kinh doanh mới; báo cáo chủ yếu theo tháng/quý, thiếu dashboard theo ngày/giờ hỗ trợ quyết định kịp thời.

*Thứ ba*, quản trị doanh thu còn phụ thuộc nguồn thu truyền thống (quảng cáo, ngân sách, đặt hàng truyền thông); mô hình doanh thu mới chưa được triển khai đáng kể, làm giảm khả năng chống chịu khi nguồn thu chủ lực suy giảm.

*Thứ tư*, quản trị chi phí: Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giảm 6,619 tỷ đồng chi phí giai đoạn 2023–2024 nhưng chưa có chiến lược tối ưu tài sản dài hạn; VTV chịu áp lực khấu hao và vận hành lớn nhưng thiếu chiến lược tối ưu tài sản dài hạn; Báo Kinh tế & Đô thị tiết kiệm chi vận hành song có nguy cơ giảm năng lực đầu tư cho nội dung chất lượng cao.

### 3.3.2.5. Hạn chế về phương thức quản trị tài chính

Các phương thức quản trị được áp dụng nhưng chưa đồng đều và chưa ổn định theo chu kỳ quản trị. Ngoài ra, quản trị chưa gắn chặt với tiêu chí tài chính của nội dung.

*“Thủ tục xét duyệt hợp đồng, báo giá và nghiệm thu qua nhiều khâu, đôi lúc làm chậm tiến độ triển khai các chiến dịch ngắn hạn của khách hàng” [PVS 2].*

*“Đôi khi còn cứng nhắc trong công tác quản trị tài chính. Hiệu quả sử dụng một số khoản chi chưa thật sự cao, còn dàn trải. Cơ chế khuyến khích đổi mới sáng tạo, sản xuất nội dung chất lượng cao chưa gắn chặt với phân bổ tài chính. Ứng dụng công nghệ trong quản lý tài chính chưa đồng bộ, chưa khai thác hết tiềm năng” [PVS 8].*

Ở cả ba cơ quan, đánh giá nội dung chủ yếu theo tiêu chí nghề nghiệp (chính trị, xã hội, tuyên truyền), thiếu hệ KPI tài chính như chi phí/sản phẩm, doanh thu/chuyên mục, mức sinh lời theo nền tảng. VTV khó đo hiệu quả do chi phí sản xuất cao; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tối ưu quy trình nhưng chất lượng nền tảng chưa đồng đều; Báo Kinh tế & Đô thị thiếu nhân lực multimedia nên khó phát triển sản phẩm có biên lợi nhuận cao. Nhìn chung, nội dung chưa được tổ chức như một chuỗi giá trị kinh tế hoàn chỉnh.

### Tiểu kết chương 3

Chương 3 của luận án tập trung khảo sát, mô tả và phân tích thực trạng quản trị tài chính tại một số cơ quan báo chí Việt Nam tiêu biểu, qua đó nhận diện những đặc điểm, xu hướng vận hành, kết quả đạt được, những hạn chế và các vấn đề đặt ra trong công tác quản trị tài chính hiện nay. Những phân tích này tạo cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc đề xuất các khuyến nghị khoa học ở chương tiếp theo.

Mẫu khảo sát của chương 3 gồm ba cơ quan báo chí có loại hình và mô hình tổ chức khác nhau: Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Báo Kinh tế và Đô thị, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh. Các trường hợp này cho phép quan sát và so sánh hoạt động quản trị tài chính tài chính trong những điều kiện tổ chức, quy mô và phương thức vận hành khác nhau, từ mô hình cơ quan báo chí quy mô lớn, cơ cấu phức tạp đến mô hình báo chí địa phương và mô hình hợp nhất, hội tụ cấp tỉnh.

Thực trạng quản trị tài chính theo các cấu phần quản trị được làm rõ, bảo đảm thống nhất với khung lý luận ở Chương 2. Về mục tiêu và định hướng quản trị tài chính, các cơ quan báo chí đều hướng tới bảo đảm nguồn lực cho hoạt động, nâng cao hiệu quả sử dụng tài chính, tuân thủ các quy định quản lý và thích ứng với yêu cầu đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số. Tuy nhiên, mức độ cụ thể hóa các mục tiêu này có sự khác nhau, gắn với quy mô, loại hình và điều kiện hoạt động của từng cơ quan.

Về hệ thống chủ thể quản trị, vai trò của lãnh đạo cơ quan báo chí, các bộ phận phụ trách tài chính - hành chính và cơ chế phối hợp nội bộ trong quản trị tài chính được làm rõ. Đồng thời, sự khác biệt về mức độ phân quyền, phân cấp và tổ chức quản trị tài chính giữa các mô hình cơ quan báo chí cũng được thể hiện rõ, đặc biệt giữa các cơ quan có quy mô lớn, cơ cấu đa tầng với các mô hình báo chí địa phương hoặc hợp nhất.

Đối với đối tượng quản trị tài chính, các mảng nội dung chủ yếu được quản trị trong tài chính bao gồm nguồn thu, chi phí, các định mức và quỹ, tài sản, đầu tư và công nợ. Việc phân tích cho thấy hoạt động quản trị tài chính đã có những bước chuẩn hóa nhất định, song vẫn chịu tác động mạnh của đặc

thù nguồn thu và cơ cấu chi phí trong hoạt động báo chí hiện nay.

Về nội dung và phương thức quản trị tài chính, chương 3 làm rõ hoạt động quản lý doanh thu và chi phí, kiểm soát chi gắn với tổ chức sản xuất nội dung trong môi trường đa nền tảng; đồng thời khái quát hệ thống quy trình, định mức, phê duyệt, kiểm tra - giám sát và các cơ chế khuyến khích, khen thưởng, kỷ luật đang được áp dụng. Các phương thức này góp phần bảo đảm tính tuân thủ và kiểm soát trong quản trị tài chính, song cũng đặt ra yêu cầu tiếp tục đổi mới để phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số báo chí.

Trên cơ sở tổng hợp các phát hiện, chương 3 đánh giá chung thực trạng quản trị tài chính ở các cơ quan báo chí khảo sát. Bên cạnh những kết quả tích cực như tăng cường chuẩn hóa quy trình, kiểm soát nguồn lực và những điều chỉnh bước đầu nhằm thích ứng với mô hình hội tụ, đa nền tảng, vẫn tồn tại các hạn chế liên quan đến hiệu quả tối ưu chi phí sản xuất, cơ cấu và đa dạng hóa nguồn thu, cũng như tính linh hoạt trong vận hành tài chính. Các hạn chế này xuất phát từ cả những yếu tố khách quan của bối cảnh thị trường, công nghệ và những yếu tố chủ quan liên quan đến tổ chức, năng lực quản trị và nguồn lực nội bộ.

## CHƯƠNG 4

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ KHUYẾN NGHỊ KHOA HỌC ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ VIỆT NAM THỜI GIAN TỚI

#### 4.1. Một số vấn đề đặt ra

##### 4.1.1. Mục tiêu chưa vận hành theo cơ chế điều phối

Tại các cơ quan báo chí được khảo sát, mục tiêu quản trị tài chính đã được xác lập nhưng chưa được cấu trúc thành một cơ chế điều phối hoạt động của tòa soạn. Mục tiêu chủ yếu dừng ở định hướng, thiếu các chỉ số lượng hóa, tiêu chí đánh giá và cơ chế đo lường định kỳ. Việc triển khai vì thế phân tán giữa các bộ phận, chưa hình thành được một trục thống nhất để dẫn dắt phân bổ nguồn lực và tổ chức hoạt động tài chính.

Dữ liệu khảo sát cho thấy áp lực tài chính ở mức cao. Có 75,23% người được hỏi đánh giá áp lực ở mức khá cao hoặc rất cao, và 65,72% cho rằng nguồn thu phụ thuộc nhiều vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số và thị trường quảng cáo. Tình trạng này cho thấy hoạt động tài chính của tòa soạn chịu ảnh hưởng trực tiếp từ môi trường bên ngoài. Robert G. Picard (2011) đã chỉ ra rằng các tổ chức báo chí phụ thuộc vào nguồn lực từ môi trường để duy trì hoạt động. Alan B. Albarran (2010) nhận định sự phân mảnh công chúng làm giảm tính ổn định của nguồn thu. Khi cấu trúc doanh thu thiếu tính dự báo, mục tiêu tài chính khó đảm nhận vai trò định hướng nếu không được thiết kế theo hướng linh hoạt.

Sự khác biệt về mô hình và mức độ tự chủ tài chính tạo ra những cách tiếp cận mục tiêu khác nhau giữa các cơ quan báo chí. Báo Kinh tế & Đô thị hoạt động trong điều kiện tự chủ cao, mục tiêu tài chính gắn với cân đối thu - chi. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vẫn nhận ngân sách nhà nước ở mức 134,89 tỷ đồng trong năm 2024, trong khi doanh thu từ hoạt động sản xuất - kinh doanh đạt 26,827 tỷ đồng. Đài Truyền hình Việt Nam có quy

mô nguồn lực lớn, nhưng việc chuyển dịch sang các nguồn thu mới diễn ra chậm. Những khác biệt này cho thấy mục tiêu tài chính hình thành theo điều kiện nguồn lực và cơ chế tự chủ của từng cơ quan, chưa tạo thành một logic chung cho hoạt động toàn tòa soạn.

Mục tiêu chuyển đổi số cũng thể hiện rõ tình trạng này. Việc đầu tư hạ tầng công nghệ đã được triển khai ở nhiều nơi, nhưng chưa đi kèm với thay đổi về tổ chức và nhân lực. Hệ thống quản lý nội dung được nâng cấp nhưng chưa có bộ phận phân tích dữ liệu. Một số trường hợp có đầu tư thiết bị nhưng thiếu đội ngũ vận hành chuyên sâu. Khoảng cách giữa đầu tư và khả năng khai thác làm giảm hiệu quả sử dụng nguồn lực và hạn chế giá trị tạo ra từ công nghệ.

Những biểu hiện trên cho thấy mục tiêu tài chính chưa vận hành như một cơ chế điều phối trong hệ thống quản trị tòa soạn. Mục tiêu tồn tại ở cấp định hướng, trong khi hoạt động thực tế vẫn chịu chi phối bởi cấu trúc tổ chức, nguồn lực và các ràng buộc thể chế. Tình trạng này cho thấy tài chính chưa gắn chặt với chuỗi giá trị vận hành của tòa soạn, làm giảm khả năng điều phối nguồn lực và hạn chế năng lực thích ứng trong môi trường truyền thông số.

#### ***4.1.2. Cấu trúc tổ chức và cơ chế điều phối tài chính***

Kết quả khảo sát cho thấy cấu trúc tổ chức trong quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí chưa được thiết kế theo hướng tích hợp, làm hạn chế khả năng điều phối nguồn lực trong toàn bộ hoạt động của tòa soạn. Chức năng tài chính hiện diện ở nhiều bộ phận như kế hoạch – tài chính, biên tập, kinh doanh và kỹ thuật, nhưng thiếu một cơ chế liên kết thống nhất. Dòng thông tin và quá trình ra quyết định vận hành theo các tuyến riêng biệt, làm giảm khả năng phối hợp và làm chậm phản ứng của hệ thống trước các yêu cầu thực tiễn.

Thực tiễn tại các cơ quan khảo sát cho thấy ba dạng cấu trúc tổ chức khác nhau cùng tồn tại. Ở Đài Truyền hình Việt Nam, hệ thống quản lý nhiều

tăng tạo ra sự phân cấp rõ ràng, nhưng kéo dài quy trình xử lý và làm chậm quá trình ra quyết định tài chính. Ở Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, mô hình hội tụ giúp rút ngắn khoảng cách giữa các khâu sản xuất, đồng thời làm xuất hiện tình trạng một số bộ phận đảm nhiệm nhiều chức năng cùng lúc. Tại Báo Kinh tế & Đô thị, bộ máy tổ chức gọn nhẹ hơn, nhưng hoạt động tài chính phụ thuộc đáng kể vào vai trò cá nhân, đặc biệt ở cấp lãnh đạo. Những khác biệt này phản ánh các biến thể cấu trúc khác nhau, nhưng đều cho thấy tài chính chưa được tích hợp như một thành tố xuyên suốt trong hệ thống tổ chức của tòa soạn.

Cơ chế phối hợp giữa các bộ phận bộc lộ nhiều hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy 70,48% ý kiến đánh giá yếu tố tổ chức có ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả quản trị tài chính. Trong nhiều trường hợp, bộ phận tài chính không tham gia từ giai đoạn xây dựng kế hoạch nội dung hoặc phát triển sản phẩm, mà chủ yếu xuất hiện ở khâu kiểm soát chi phí. Thông tin giữa các bộ phận chưa được chia sẻ kịp thời, dẫn đến sự tách rời giữa kế hoạch tài chính và kế hoạch sản xuất nội dung. Cơ chế phối hợp mang nặng tính thủ tục, thiếu các liên kết mang tính chức năng giữa tài chính với nội dung và công nghệ.

Vai trò của bộ phận tài chính trong tòa soạn hiện vẫn tập trung vào kế toán và kiểm soát, chưa tham gia sâu vào quá trình ra quyết định. Các quyết định liên quan đến phát triển sản phẩm, mở rộng nền tảng hay đầu tư công nghệ thường do lãnh đạo hoặc bộ phận nội dung đề xuất, trong khi bộ phận tài chính thực hiện chức năng thẩm định và cân đối nguồn lực. Vị trí này làm cho tài chính vận hành theo hướng phản ứng, thiếu khả năng tham gia định hình chiến lược. Mức độ phụ thuộc vào cá nhân trong điều hành tài chính cho thấy sự thiếu vắng các quy trình chuẩn hóa. Khi hệ thống quản trị chưa được thiết kế rõ ràng, các quyết định tài chính dễ mang tính tình huống và khó duy trì tính nhất quán trong dài hạn.

Những biểu hiện trên có thể được lý giải từ góc độ cấu trúc tổ chức. Theo Henry Mintzberg (1979), cấu trúc tổ chức quyết định cách thức phân

chia chức năng, dòng thông tin và quyền ra quyết định trong một tổ chức. Richard L. Daft (2016) cũng cho rằng thiết kế tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng phối hợp và hiệu quả vận hành của hệ thống. Khi cấu trúc tổ chức không tạo ra được sự liên kết giữa các chức năng, các dòng quyết định sẽ bị phân tách và nguồn lực khó được điều phối một cách hiệu quả. Trường hợp các cơ quan báo chí Việt Nam cho thấy cấu trúc hiện tại chưa hình thành được một hệ thống tích hợp giữa tài chính, nội dung và công nghệ.

Cấu trúc tổ chức chưa được thiết kế để tích hợp tài chính vào chuỗi giá trị vận hành của tòa soạn. Tài chính chưa tham gia xuyên suốt từ khâu hình thành ý tưởng, tổ chức sản xuất đến phân phối và khai thác nội dung. Trạng thái này làm giảm khả năng điều phối nguồn lực, kéo dài quá trình ra quyết định và hạn chế năng lực thích ứng của cơ quan báo chí trước yêu cầu của môi trường truyền thông số.

#### ***4.1.3. Phân bổ nguồn lực tài chính***

Nhìn từ phương diện nguồn lực, vấn đề nổi lên không phải ở quy mô tuyệt đối, mà ở cách các yếu tố nguồn lực được tổ chức và liên kết trong tòa soạn. Nguồn thu, nhân lực, công nghệ và chi phí tồn tại như những mảnh tương đối tách rời, khiến khả năng chuyển hóa thành năng lực vận hành chưa hình thành rõ rệt. Cấu trúc nguồn thu cho thấy mức độ phụ thuộc đáng kể vào môi trường bên ngoài. Khảo sát ghi nhận 65,72% ý kiến cho rằng nguồn thu chịu tác động lớn từ thị trường quảng cáo và các nền tảng số. Khi doanh thu biến động theo các yếu tố ngoài tầm kiểm soát, việc xây dựng kế hoạch tài chính khó kéo dài theo trung và dài hạn. Các quyết định chi tiêu vì thế có xu hướng bám theo chu kỳ ngắn, tập trung duy trì hoạt động hơn là tạo dư địa cho đầu tư phát triển.

Sự khác biệt về nguồn lực trở nên rõ ràng khi đặt ba cơ quan báo chí trong cùng một hệ quy chiếu. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vận hành với nguồn ngân sách nhà nước giữ vai trò chi phối, mức cấp năm 2024 đạt 134,89 tỷ đồng, trong khi doanh thu từ hoạt động sản xuất – kinh

doanh đạt 26,827 tỷ đồng. Báo Kinh tế & Đô thị phải tự bảo đảm chi thường xuyên, nên áp lực duy trì dòng thu ổn định gắn trực tiếp với biến động thị trường. Đài Truyền hình Việt Nam có quy mô nguồn lực lớn hơn, nhưng tốc độ hình thành các nguồn thu mới chưa theo kịp sự dịch chuyển của môi trường truyền thông. Ba trường hợp này cho thấy sự khác biệt về cấu trúc nguồn lực, kéo theo những cách tổ chức tài chính không giống nhau.

Về nhân lực, năng lực tài chính chưa theo kịp yêu cầu vận hành. Nhân sự tại nhiều tòa soạn vẫn tập trung vào kế toán và kiểm soát, trong khi hoạt động tài chính ngày càng đòi hỏi khả năng phân tích, dự báo và tham gia vào quá trình ra quyết định. Khả năng kết nối giữa tài chính và công nghệ còn mỏng, làm hạn chế việc khai thác dữ liệu và điều chỉnh nguồn lực theo hiệu quả thực tế.

Công nghệ và hạ tầng kỹ thuật tiếp tục đặt ra một bài toán khác. Các hệ thống quản trị nội dung và thiết bị sản xuất đã được đầu tư, nhưng những công cụ phục vụ phân tích dữ liệu và hỗ trợ quyết định tài chính chưa được triển khai đồng bộ. Lucy Küng (2017) nhấn mạnh vai trò trung tâm của công nghệ và nhân lực số trong cấu trúc chi phí của tòa soạn hiện đại. Chu kỳ công nghệ ngăn buộc các cơ quan báo chí phải duy trì đầu tư liên tục, trong khi khả năng khai thác giá trị từ các hệ thống này chưa tương xứng với chi phí bỏ ra. Một lát cắt khác là cách phân bổ chi phí. Nguồn lực tài chính vẫn tập trung nhiều vào sản xuất nội dung, còn các khoản đầu tư cho công nghệ, dữ liệu và phát triển sản phẩm mới chưa chiếm tỷ trọng tương xứng. Khi cấu trúc chi phí thiên về duy trì hơn là mở rộng, khả năng hình thành năng lực cạnh tranh dài hạn bị thu hẹp.

Từ các lát cắt trên có thể nhận thấy nguồn lực tài chính chưa hình thành một cấu trúc vận hành mang tính hệ thống. Các thành phần nguồn lực tồn tại song song, liên kết còn lỏng, khiến hiệu quả tổng thể phụ thuộc vào từng khâu riêng lẻ. Nguồn thu thiếu ổn định, nhân lực chưa thích ứng, công nghệ chưa tích hợp vào quản trị và chi phí phân bổ theo hướng ngắn hạn tạo nên một

trạng thái trong đó nguồn lực hiện có chưa chuyển hóa thành năng lực vận hành tương xứng của tòa soạn.

#### ***4.1.4. Phương thức quản trị tài chính***

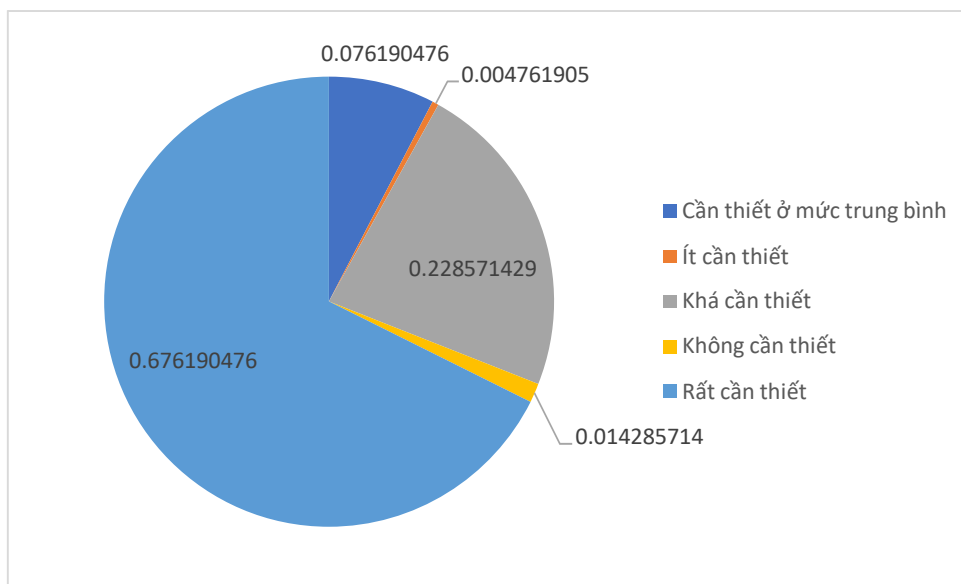
Cách thức vận hành tài chính tại các cơ quan báo chí hiện nay cho thấy một khoảng cách đáng kể giữa phương thức quản trị và nhịp vận hành của tòa soạn số. Hoạch định, tổ chức quy trình và đánh giá hiệu quả tài chính vẫn dựa trên những nguyên tắc quen thuộc, trong khi môi trường hoạt động đã thay đổi theo hướng liên tục, đa nền tảng và phụ thuộc mạnh vào dữ liệu. Kế hoạch tài chính chủ yếu được xây dựng theo chu kỳ năm và dựa nhiều vào kinh nghiệm. Hiệu quả sử dụng các công cụ dự báo và phân tích dài hạn còn hạn chế. Khả năng dự đoán biến động thị trường, đặc biệt là biến động doanh thu quảng cáo và hành vi công chúng, chưa trở thành một phần thường xuyên của quá trình lập kế hoạch. Các quyết định tài chính vì thế thường mang tính điều chỉnh theo diễn biến thực tế, khó tạo ra định hướng ổn định cho hoạt động dài hạn.

Quy trình quản trị tài chính tiếp tục vận hành theo hướng kiểm soát và thủ tục. Nhiều khâu phê duyệt chi phí và phân bổ ngân sách kéo dài, trong khi hoạt động sản xuất nội dung ngày càng đòi hỏi tốc độ và khả năng điều chỉnh nhanh. Thực tiễn khảo sát cho thấy quy trình tài chính chưa hỗ trợ hiệu quả cho các quyết định trong môi trường sản xuất nội dung thời gian thực. Nghiên cứu của C. W. Anderson, Emily Bell và Clay Shirky (2014) chỉ ra rằng mô hình sản xuất tuyến tính không còn phù hợp khi nội dung được tổ chức và điều chỉnh liên tục dựa trên dữ liệu và phản hồi của công chúng. Cách tổ chức quy trình tài chính hiện nay vẫn tách rời các khâu sản xuất, phân phối và theo dõi hiệu quả, làm cho tài chính khó gắn với dòng chảy thực tế của nội dung.

Đối với doanh thu, hoạt động khai thác vẫn tập trung vào quảng cáo và các dịch vụ truyền thông quen thuộc. Những nguồn thu gắn với môi trường số như nội dung trả phí, dữ liệu hoặc dịch vụ nền tảng chưa được phát triển tương xứng. Cấu trúc doanh thu này làm giảm khả năng thích ứng với biến động của thị trường và hạn chế dư địa đầu tư cho đổi mới. Cách thức quản lý

chi phí cũng phản ánh rõ phương thức vận hành hiện tại. Nguồn lực vẫn được phân bổ nhiều cho sản xuất nội dung, trong khi đầu tư cho công nghệ, dữ liệu và phát triển sản phẩm chưa được ưu tiên tương xứng. Chi phí chủ yếu được xem như đối tượng cần kiểm soát, chưa được sử dụng như một công cụ để hỗ trợ ra quyết định và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động.

Hệ thống đánh giá hiệu quả tài chính cần được quan tâm nhiều hơn. Các chỉ số KPI chưa được thiết kế đầy đủ, đặc biệt là các chỉ số gắn kết giữa nội dung và giá trị kinh tế. Hiệu quả của sản phẩm báo chí, hiệu quả đầu tư công nghệ hay hiệu quả khai thác công chúng chưa được đo lường một cách hệ thống. Theo Philip M. Napoli (2011), trong môi trường truyền thông số, giá trị kinh tế gắn với khả năng duy trì và phân tích mối quan hệ với công chúng. Cách tiếp cận này chưa được triển khai rộng trong thực tiễn khảo sát. Kết quả khảo sát cho thấy 90,48% ý kiến đánh giá việc xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả tài chính gắn với hiệu quả hoạt động báo chí là cần thiết hoặc rất cần thiết, phản ánh nhu cầu chuyển đổi trong cách đo lường.



**Biểu đồ 4.1: Mức độ cần thiết xây dựng chỉ số đánh giá tại các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát (kết quả khảo sát anket)**

Mối liên kết giữa tài chính với nội dung và công nghệ vẫn chưa hình thành rõ. Nội dung chưa được nhìn nhận như một sản phẩm có thể đo lường

giá trị theo chuỗi, trong khi tài chính chủ yếu tập trung vào kiểm soát chi phí. Sự tách rời này làm cho quản trị tài chính khó theo kịp yêu cầu của mô hình tòa soạn hội tụ.

Phương thức quản trị tài chính hiện nay chưa được tổ chức theo hướng dựa trên dữ liệu, giá trị và hiệu quả. Hoạch định thiếu dự báo, quy trình vận hành chưa linh hoạt, cấu trúc doanh thu chậm đổi mới, chi phí chưa gắn với hiệu quả và hệ thống đánh giá chưa phản ánh đầy đủ giá trị của hoạt động báo chí. Những yếu tố này cho thấy phương thức quản trị tài chính chưa tương thích với cách vận hành của tòa soạn trong môi trường số, qua đó hạn chế khả năng điều phối và thích ứng của hệ thống quản trị.

## **4.2. Một số khuyến nghị khoa học**

### ***4.2.1. Khuyến nghị đối với cơ quan lãnh đạo, quản lý nhà nước về báo chí***

#### *4.2.1.1. Tiếp tục hoàn thiện cơ chế tài chính đối với cơ quan báo chí*

Yêu cầu quan trọng của quản trị tòa soạn về tài chính trong giai đoạn hiện nay là xác lập một cơ chế bảo đảm nguồn lực phù hợp với đặc thù hoạt động báo chí. Khảo sát cho thấy việc tiếp tục hoàn thiện cơ chế tài chính đối với cơ quan báo chí được nhìn nhận là yêu cầu cấp thiết, với đa số ý kiến đánh giá ở mức cần thiết cao. Các văn bản hiện hành như Luật Báo chí 2025 và các nghị quyết về đổi mới đơn vị sự nghiệp công lập đã đặt nền tảng cho việc phân bổ nguồn lực, nhưng quá trình triển khai thực tế cho thấy cơ chế này cần được hoàn thiện theo hướng ổn định, minh bạch và tương xứng hơn nữa với nhiệm vụ chính trị mà báo chí phải đảm đương.

Luật Báo chí sửa đổi 2025 có những thay đổi, điều chỉnh liên quan so với Luật Báo chí 2016. Luật 2016 xác định rằng việc thực hiện nhiệm vụ thông tin thiết yếu là trách nhiệm mang tính công vụ. Tuy nhiên, luật 2016 chưa quy định rõ mức độ bảo đảm nguồn lực tài chính cho những nhiệm vụ đó, đặc biệt trong bối cảnh nhiều cơ quan báo chí phải chuyển sang cơ chế tự chủ theo quy định của Nghị quyết 19-NQ/TW về đổi mới đơn vị sự nghiệp công lập. Nghị quyết 19-NQ/TW khẳng định Nhà nước vẫn giữ vai trò bảo

đảm nguồn lực đối với các dịch vụ công thiết yếu và các lĩnh vực phục vụ nhiệm vụ chính trị. Báo chí nằm trong nhóm này, nhưng khi triển khai xuống cấp bộ, ngành và địa phương, mức độ hỗ trợ lại rất khác nhau. Điều này dẫn đến tình trạng một số cơ quan báo chí vẫn được bảo đảm khá đầy đủ từ ngân sách, trong khi các cơ quan khác phải tự chủ gần như toàn bộ, tạo nên sự không đồng đều về năng lực tài chính và cơ hội phát triển.

Từ góc nhìn học thuật và thực tiễn khảo sát, có thể xác định rằng cơ chế bảo đảm nguồn lực cho báo chí trong thời gian tới cần được điều chỉnh theo ba hướng lớn.

*Thứ nhất*, cần phân định rõ nhóm nhiệm vụ thông tin thiết yếu, tuyên truyền chiến lược và phục vụ lợi ích công (những nội dung mang tính chính trị, xã hội trọng yếu) để có cơ chế bảo đảm nguồn lực ổn định và tương xứng từ ngân sách nhà nước. Đối với các hoạt động có khả năng tự tạo nguồn thu, có thể từng bước hoàn thiện cơ chế quản lý theo hướng gắn với kết quả đầu ra, phù hợp với tinh thần Nghị quyết 07-NQ/TW về quản lý chi ngân sách theo kết quả. Cách tiếp cận này không làm thay đổi vai trò chủ đạo của Nhà nước trong bảo đảm nguồn lực cho báo chí, mà nhằm nâng cao tính minh bạch, hiệu quả và khả năng dự báo trong phân bổ ngân sách.

*Thứ hai*, các cơ quan quản lý Nhà nước cần bổ sung hành lang pháp lý để bảo đảm nguồn lực cho chuyển đổi số báo chí. Quyết định 348/QĐ-TTg năm 2023 đã xác định nhiệm vụ chuyển đổi số là trọng tâm phát triển báo chí đến 2030, nhưng nhiều cơ quan không thể triển khai vì thiếu ngân sách đầu tư ban đầu cho hạ tầng, dữ liệu và công nghệ. Nếu không có cơ chế hỗ trợ trung hạn và dài hạn, chênh lệch giữa các cơ quan báo chí trung ương và địa phương sẽ tiếp tục gia tăng. Bài toán nguồn lực cần được coi là một phần của chiến lược chuyển đổi số, thay vì yêu cầu các cơ quan báo chí tự cân đối từ nguồn thu vốn chưa ổn định.

*Thứ ba*, cần tăng tính dự báo và ổn định trong chính sách phân bổ nguồn lực. Mô hình tự chủ theo Nghị định 60 yêu cầu các đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần hoặc toàn bộ chi thường xuyên. Tuy nhiên, báo chí là lĩnh vực có chi phí lớn nhưng khả năng tạo nguồn thu không đồng đều giữa các

loại hình. Nếu cơ chế phân bổ ngân sách không ổn định, các cơ quan lâm vào tình trạng bị động, khó xây dựng chiến lược dài hạn và dễ rơi vào vòng xoáy cắt giảm chi phí nội dung, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng thông tin.

#### *4.2.1.2. Điều chỉnh cơ chế tự chủ báo chí phù hợp đặc thù ngành*

Áp dụng cơ chế tự chủ theo Nghị định 60/2021 đối với báo chí đã tạo ra những thay đổi quan trọng trong tổ chức tài chính của các cơ quan sự nghiệp công lập. Báo chí không giống các loại hình dịch vụ công khác. Giá trị của sản phẩm báo chí bao gồm cả phần lợi ích công cộng và phần có thể giao dịch trên thị trường. Khi hai chức năng này tồn tại song song, cơ chế tự chủ nếu áp dụng đồng nhất sẽ nảy sinh nhiều vấn đề mà chính sách hiện hành chưa xử lý đầy đủ. Nghị quyết 19-NQ/TW xác định các đơn vị sự nghiệp có nhiệm vụ chính trị trọng yếu cần được Nhà nước duy trì mức hỗ trợ phù hợp, tránh việc đẩy toàn bộ áp lực tài chính sang các đơn vị. Trong trường hợp báo chí, nhiệm vụ chính trị và thông tin thiết yếu là nhiệm vụ bắt buộc, không thể cắt giảm và không thể thương mại hóa. Nghị định 60 lại yêu cầu các đơn vị từng bước tự bảo đảm chi thường xuyên, khiến cơ quan báo chí rơi vào tình thế khó cân bằng hai mục tiêu: hoàn thành nhiệm vụ công và duy trì hoạt động bằng nguồn thu thị trường. Để cơ chế tự chủ vận hành hợp lý hơn, cần phân loại rõ các nhóm hoạt động của cơ quan báo chí. Phần nhiệm vụ mang tính công ích, được quy định trong Luật Báo chí và các văn bản hướng dẫn, cần được tài trợ ổn định từ ngân sách. Phần còn lại, bao gồm các dịch vụ truyền thông hoặc sản phẩm thương mại, có thể áp dụng cơ chế tự chủ theo mức độ cao hơn. Khi ranh giới giữa hai nhóm hoạt động được xác lập rõ, cơ quan báo chí sẽ có căn cứ để lập dự toán và xây dựng chiến lược tài chính mà không phải điều chỉnh liên tục do sự thiếu rõ ràng của chính sách.

Thời gian chuyển tiếp cũng là vấn đề cần xem xét. Nghị định 60 quy định lộ trình tự chủ theo bốn nhóm, nhưng báo chí ở nhiều địa phương chưa có điều kiện để đạt mức tự chủ cao trong ngắn hạn. Thị trường quảng cáo phân hóa mạnh, mô hình kinh doanh báo chí số còn đang thử nghiệm, trong khi chi phí vận hành và yêu cầu về chuyển đổi số đều gia tăng. Nếu không có giai đoạn chuyển tiếp đủ dài, các cơ quan nhỏ dễ phải cắt giảm nhân sự hoặc thu hẹp nội

dung, ảnh hưởng trực tiếp đến chức năng thông tin phục vụ cộng đồng. Chính sách tự chủ cần tính đến sự khác biệt này để tránh việc áp dụng cơ học.

Cơ chế tự chủ cần đi cùng công cụ hỗ trợ. Nghị định 60 cho phép các đơn vị tự quyết trong một số khoản chi, nhưng việc tự chủ thực sự chỉ có thể đạt được khi cơ quan báo chí có năng lực khai thác thị trường. Điều này đòi hỏi dữ liệu về công chúng, hạ tầng số và kỹ năng kinh doanh truyền thông. Quyết định 348/QĐ-TTg về chuyển đổi số báo chí đã đặt mục tiêu phát triển các nền tảng số của cơ quan báo chí, nhưng nếu không có sự điều chỉnh giữa cơ chế tự chủ và nhiệm vụ chuyên đổi số, việc đầu tư sẽ rất khó thực hiện. Cơ quan quản lý cần cung cấp các chương trình hỗ trợ về công nghệ và nhân lực để bảo đảm tự chủ không trở thành gánh nặng vượt quá khả năng của các đơn vị.

Tự chủ đối với báo chí nên được hiểu là một cơ chế linh hoạt. Mức độ tự chủ cần gắn với khả năng tạo nguồn thu của từng loại hình báo chí và phải đặt trong mối quan hệ với nhiệm vụ chính trị mà mỗi cơ quan đang đảm nhận. Chính điều này sẽ tạo ra sự cân bằng giữa trách nhiệm của Nhà nước và nỗ lực của cơ quan báo chí trong việc duy trì hoạt động bền vững.

#### *4.2.1.3. Hoàn thiện cơ chế giao nhiệm vụ và đặt hàng sản phẩm thông tin thiết yếu*

Hoạt động báo chí đảm nhiệm một phần quan trọng của dịch vụ thông tin thiết yếu. Đây là chức năng đã được khẳng định trong Luật Báo chí 2025, nhưng cơ chế bảo đảm nguồn lực cho nhóm nhiệm vụ này vẫn còn thiếu sự cụ thể. Điều 4 của luật quy định rõ trách nhiệm của cơ quan báo chí trong việc cung cấp thông tin chính xác, kịp thời và phục vụ phát triển kinh tế, xã hội. Tuy vậy, phạm vi và định mức hỗ trợ cho hoạt động này chưa được lượng hóa một cách thống nhất giữa các cơ quan quản lý, dẫn đến sự chênh lệch đáng kể trong việc triển khai.

Nghị định 32/2019 về giao nhiệm vụ, đặt hàng và đấu thầu sản phẩm dịch vụ công sử dụng ngân sách nhà nước đã mở ra một khuôn khổ để đặt hàng sản phẩm báo chí. Tuy nhiên, nhiều địa phương vẫn áp dụng cơ chế cấp ngân sách theo kiểu phân bổ thường xuyên, chưa dựa trên khối lượng và chất lượng sản phẩm đầu ra. Điều đó khiến các cơ quan báo chí khó lập kế hoạch

tài chính cũng như xác định mức đầu tư phù hợp cho từng nhóm nhiệm vụ.

Cần xây dựng bộ tiêu chí cụ thể cho sản phẩm thông tin thiết yếu. Việc mô tả rõ loại hình sản phẩm, dung lượng, tần suất và tiêu chuẩn kỹ thuật sẽ giúp quá trình giao nhiệm vụ trở nên minh bạch hơn, đồng thời tạo cơ sở để cơ quan báo chí chủ động hơn trong tổ chức sản xuất. Khi tiêu chí được chuẩn hóa, việc đánh giá kết quả đầu ra cũng sẽ thuận lợi hơn và tránh tình trạng phụ thuộc vào đánh giá cảm tính. Nhiều sản phẩm thông tin thiết yếu hiện nay không chỉ xuất hiện trên báo in hay phát thanh truyền thống mà đã chuyển sang hình thức đa nền tảng. Nếu cơ chế đặt hàng chỉ giới hạn trong sản phẩm truyền thống thì sẽ không phù hợp với cách thức tiếp nhận thông tin của công chúng. Việc đưa nội dung số, sản phẩm multimedia và truyền thông dữ liệu vào danh mục sản phẩm có thể đặt hàng sẽ tạo điều kiện để cơ quan báo chí mở rộng khả năng phục vụ nhiệm vụ công.

Quy trình thẩm định kinh phí đặt hàng cũng cần được làm rõ. Các sản phẩm thông tin thiết yếu có chi phí khác nhau tùy theo loại hình. Cơ quan quản lý cần có hướng dẫn chi tiết để bảo đảm mức kinh phí tương ứng với yêu cầu kỹ thuật và nhân lực của từng loại sản phẩm. Điều này sẽ giúp các cơ quan báo chí không bị thiếu hụt nguồn lực khi thực hiện nhiệm vụ, đặc biệt với những cơ quan phải duy trì nội dung chất lượng cao trong điều kiện tài chính hạn chế. Hoàn thiện cơ chế giao nhiệm vụ và đặt hàng sản phẩm thông tin thiết yếu là bước quan trọng để bảo đảm tính ổn định của báo chí. Khi cơ chế này rõ ràng và được triển khai thống nhất, các tòa soạn có thể dựa vào đó để hoạch định nguồn lực, tổ chức sản xuất và duy trì chất lượng nội dung phục vụ cộng đồng. Điều này cũng giúp giảm áp lực phụ thuộc vào nguồn thu thị trường, tạo điều kiện để báo chí tập trung vào chức năng công ích.

#### *4.2.1.4. Hoàn thiện hành lang pháp lý cho chuyển đổi số báo chí*

Quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí đã được xác định là định hướng chủ đạo của giai đoạn 2023-2030. Quyết định 348/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đã nêu rõ yêu cầu phát triển hạ tầng công nghệ, nền tảng phân phối và hệ sinh thái nội dung số. Qua khảo sát, có thể thấy, việc triển khai chủ trương này vẫn gặp nhiều hạn chế do hệ thống

pháp lý chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu thực tiễn. Các quy định về kỹ thuật, quản trị dữ liệu, mô hình kinh doanh số và bảo đảm an toàn thông tin còn phân tán, khó tạo ra khung chính sách thống nhất để các cơ quan báo chí dựa vào đó xây dựng kế hoạch dài hạn.

Luật Báo chí sửa đổi 2025 đã bước đầu cập nhật các yêu cầu kỹ thuật của báo chí số, nhưng mức độ chi tiết vẫn còn hạn chế. Chuyển đổi số đòi hỏi nhiều yếu tố liên quan đến pháp lý, từ tiêu chuẩn bảo mật, lưu trữ dữ liệu đến bảo vệ quyền tác giả trên môi trường số. Các quy định cần được thiết kế theo hướng linh hoạt để không cản trở đổi mới công nghệ, đồng thời đủ cụ thể để cơ quan báo chí có thể triển khai mà không phải loay hoay tự diễn giải quy định.

Nghị quyết 52-NQ/TW về chủ động tham gia Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã đề cập đến việc hoàn thiện thể chế về kinh tế số, xã hội số và dữ liệu số nhưng các nội dung này chưa được tích hợp một cách hệ thống vào chính sách dành riêng cho báo chí. Trong bối cảnh báo chí đang chuyển dần sang các mô hình hoạt động dựa trên dữ liệu, sự thiếu kết nối giữa chính sách báo chí và chính sách chuyển đổi số ở cấp quốc gia tạo nên sự phân mảnh trong quản trị. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng xây dựng chiến lược công nghệ của từng cơ quan và khiến việc đầu tư bị chia cắt theo từng dự án nhỏ, không tạo ra sự đồng bộ cần thiết.

Phần lớn lưu lượng tiếp cận nội dung báo chí hiện nay đến từ các nền tảng số như mạng xã hội hoặc công cụ tìm kiếm. Trong khi đó, báo chí không có nhiều công cụ pháp lý để bảo vệ quyền phân phối nội dung của mình hoặc yêu cầu minh bạch trong thuật toán gợi ý. Việc thiếu khung pháp lý điều chỉnh mối quan hệ giữa báo chí và các nền tảng trung gian khiến cơ quan báo chí khó cải thiện vị thế trong môi trường phân phối số, dẫn đến phụ thuộc vào cơ chế quảng cáo không ổn định.

Hoàn thiện hành lang pháp lý cho chuyển đổi số báo chí cần tập trung vào bốn hướng chính. *Thứ nhất* là cập nhật quy định kỹ thuật và tiêu chuẩn nghiệp vụ phù hợp với báo chí số, bao gồm an toàn thông tin, quản trị dữ liệu và lưu trữ số. *Thứ hai* là xây dựng khung pháp lý cho các mô hình kinh doanh nội dung số, đặc biệt là các hình thức thu phí, dịch vụ dữ liệu và sản phẩm đa

phương tiện. Thứ ba là thiết lập cơ chế phối hợp giữa cơ quan báo chí và các nền tảng số để bảo đảm quyền lợi của nhà sản xuất nội dung. Thứ ba là tạo điều kiện pháp lý để các cơ quan báo chí triển khai đầu tư hạ tầng công nghệ theo chiến lược dài hạn, thay vì chỉ dựa vào từng dự án rời rạc.

#### 4.2.1.5. Xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả báo chí

Các văn bản pháp lý chưa đề cập đến bộ tiêu chí đánh giá thống nhất cho các cơ quan báo chí. Hầu hết việc đánh giá vẫn dựa trên báo cáo tổng kết hoặc các chỉ số định tính về nhiệm vụ chính trị, trong khi các yếu tố liên quan đến hiệu quả tài chính, mức độ phục vụ công chúng và chất lượng hoạt động số chưa được lượng hóa đầy đủ. Khi không có hệ thống chỉ số chung, việc so sánh, giám sát và hoạch định chính sách trở nên khó khăn, đặc biệt trong bối cảnh các cơ quan báo chí đang đứng trước yêu cầu vừa thực hiện nhiệm vụ công, vừa nâng cao năng lực tự chủ.

Nghị quyết 07-NQ/TW đặt yêu cầu quản lý theo kết quả đầu ra đối với đơn vị sự nghiệp công, nhưng đến nay lĩnh vực báo chí chưa có bộ chỉ số phản ánh đúng tính chất của hoạt động báo chí công ích. Điều này khiến cơ chế phân bổ ngân sách và giao nhiệm vụ khó đạt được sự minh bạch. Các cơ quan báo chí được hỗ trợ ở mức khác nhau, không dựa trên mức độ thực hiện nhiệm vụ hay khả năng tạo ra giá trị công cộng. Để khắc phục tình trạng này, cần hình thành một hệ thống chỉ số có khả năng đo lường hiệu quả trên nhiều phương diện, từ chất lượng nội dung đến hiệu suất vận hành và tác động xã hội.

Hệ thống chỉ số phù hợp cần bao gồm các nhóm chỉ số cốt lõi, như:

- *Nhóm (1)*: phản ánh việc thực hiện nhiệm vụ thông tin thiết yếu, như tần suất, độ phủ, mức độ chính xác và mức độ đáp ứng nhu cầu thông tin của từng lĩnh vực kinh tế, xã hội.

- *Nhóm (2)*: đo lường đến mức độ tiếp cận và tương tác của công chúng, bao gồm cả dữ liệu trên nền tảng số. Đây là phần quan trọng trong bối cảnh công chúng đang chuyển mạnh sang môi trường trực tuyến.

- *Nhóm (3)*: đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực, chẳng hạn như chi phí sản xuất trên từng loại hình nội dung hoặc hiệu quả khai thác cơ sở vật chất. Cuối cùng là nhóm chỉ số đo lường đóng góp xã hội, như khả năng định

hướng thông tin, hỗ trợ chính sách hoặc tạo ra tri thức hữu ích cho cộng đồng.

Nghị quyết 19-NQ/TW về đổi mới đơn vị sự nghiệp công lập đã nêu rõ mục tiêu hình thành cơ chế đánh giá dựa trên kết quả và chất lượng dịch vụ công. Khi áp dụng vào báo chí, yêu cầu này giúp tách bạch phần nhiệm vụ công ích và phần hoạt động có yếu tố thị trường. Bộ chỉ số đánh giá sẽ là công cụ xác định đâu là nhiệm vụ cần ngân sách Nhà nước, đâu là hoạt động có thể chuyển sang cơ chế tự chủ. Nhờ đó, cơ quan quản lý có thể phân bổ nguồn lực chính xác hơn, còn cơ quan báo chí có căn cứ để xây dựng kế hoạch tài chính và tổ chức sản xuất.

Bộ chỉ số chỉ có ý nghĩa khi có hệ thống thu thập dữ liệu ổn định và được các cơ quan báo chí áp dụng một cách thống nhất. Việc triển khai bộ chỉ số cần đi kèm hướng dẫn cụ thể về phương pháp tính và yêu cầu báo cáo. Ngoài ra, cơ quan báo chí phải có điều kiện kỹ thuật và nhân lực để đo lường. Quyết định 348/QĐ-TTg về chuyển đổi số báo chí đã đặt mục tiêu tăng năng lực phân tích dữ liệu của các cơ quan báo chí. Đây là nền tảng quan trọng để hình thành hệ thống đánh giá dựa trên dữ liệu, tránh tình trạng báo cáo hình thức.

#### **4.2.2. Khuyến nghị đối với các cơ quan báo chí Việt Nam**

##### **4.2.2.1. Hoàn thiện mục tiêu và mô hình tài chính**

Những hạn chế đã chỉ ra ở phần trước cho thấy mục tiêu tài chính trong nhiều tòa soạn chưa thực sự đóng vai trò định hướng cho hoạt động quản trị. Trong bối cảnh tự chủ tài chính và chuyển đổi số, việc xác lập lại mục tiêu theo hướng cụ thể và có khả năng đo lường trở thành yêu cầu cần thiết. Mục tiêu không chỉ dừng ở các định hướng chung về tăng nguồn thu hoặc tiết kiệm chi phí, mà cần được chuyển hóa thành các chỉ tiêu rõ ràng gắn với từng giai đoạn và từng hoạt động cụ thể của tòa soạn.

Các ý kiến từ phỏng vấn sâu cũng phản ánh tình trạng mục tiêu tài chính chưa được cụ thể hóa trong thực tiễn vận hành. *“Mục tiêu trọng tâm của quản trị tài chính tại VTV hiện nay là bảo đảm an toàn tài chính, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và duy trì sự bền vững trong hoạt động của Đài. Chúng tôi hướng tới tối ưu hóa chi phí sản xuất chương trình, tái cấu trúc*

*nguồn thu, tăng cường minh bạch, chuẩn hóa quy trình và đầu tư cho chuyển đổi số...*” [PVS 01]. Thiếu các tiêu chí định lượng và cơ chế theo dõi định kỳ khiến cho quá trình triển khai phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân, đồng thời làm giảm khả năng điều chỉnh kịp thời khi môi trường thay đổi.

Một hướng điều chỉnh quan trọng là tăng cường sự gắn kết giữa mục tiêu tài chính với hoạt động sản xuất nội dung. Nội dung báo chí cần được nhìn nhận như một sản phẩm có giá trị kinh tế, từ đó các quyết định về sản xuất, phân phối và phát triển sản phẩm cần được đặt trong mối quan hệ với nguồn lực tài chính. Các kế hoạch nội dung nếu không đi kèm với dự kiến nguồn lực và hiệu quả tài chính sẽ khó tạo ra sự chủ động trong quản trị. Thực tiễn cho thấy sự tách rời giữa hai yếu tố này vẫn tồn tại ở nhiều cơ quan báo chí. *“Sự phối hợp giữa các đơn vị nội dung và kinh doanh đôi khi chưa đồng bộ, dẫn đến việc chưa khai thác hết giá trị thương hiệu VTV trên đa nền tảng ... Quy trình phối hợp giữa khối nội dung và khối kinh doanh còn độ trễ, chưa linh hoạt theo biến động thị trường”* [PVS 02].

Bên cạnh việc cụ thể hóa mục tiêu, việc hoàn thiện mô hình tài chính cũng cần được đặt ra theo hướng phù hợp với mức độ tự chủ của từng cơ quan. Cơ quan báo chí là đơn vị sự nghiệp có tính đặc thù, vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị vừa phải tự chủ tài chính để hoạt động [PVS 04]. Các cơ quan báo chí không có cùng điều kiện về nguồn lực và cơ chế tài chính, do đó việc áp dụng một mô hình chung khó mang lại hiệu quả. Đối với các cơ quan tự chủ cao, mô hình tài chính cần hướng tới đa dạng hóa nguồn thu và nâng cao khả năng tự cân đối. Với các cơ quan còn phụ thuộc vào ngân sách, cần làm rõ phạm vi nhiệm vụ công ích và cơ chế bảo đảm nguồn lực tương ứng. Những khác biệt này đã được phản ánh trong các ý kiến khảo sát và phỏng vấn sâu. *“Cơ chế tự chủ tài chính hiện nay được vận hành dựa trên trụ cột là Nghị định 60/2021/NĐ-CP. Theo đó, các cơ quan báo chí (với tư cách là đơn vị sự nghiệp công lập) được phân loại thành 4 nhóm tự chủ: Nhóm 1: Tự bảo đảm chi đầu tư và chi thường xuyên; Nhóm 2: Tự bảo đảm chi thường xuyên*

(đây là đích đến của hầu hết báo trung ương hiện nay); Nhóm 3: Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; Nhóm 4: Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên (chủ yếu là các báo đặc thù, vùng sâu vùng xa)” [PVS 10].

Mục tiêu tài chính trong giai đoạn hiện nay cũng cần gắn với định hướng chuyển đổi số. “Chi phí công nghệ và yêu cầu đầu tư hạ tầng số tăng mạnh, nhưng nguồn lực tài chính còn hạn chế” [PVS 01]. Việc đầu tư công nghệ, phát triển sản phẩm số và khai thác dữ liệu công chúng không thể tách rời khỏi kế hoạch tài chính tổng thể. Một số cơ quan đã triển khai các hạng mục công nghệ nhưng chưa chuyển hóa thành mục tiêu tài chính cụ thể, dẫn đến khó đánh giá hiệu quả và khó duy trì trong dài hạn. “... thực tế vẫn tồn tại những khó khăn đáng kể khi nhu cầu đầu tư cho chuyển đổi số, hiện đại hóa hạ tầng công nghệ là rất lớn và liên tục” [PVS 03].

Hoàn thiện mục tiêu và mô hình tài chính cần được thực hiện dựa trên sự thay đổi trong cách tiếp cận quản trị. “Quản trị tài chính không còn là hậu cần mà đã trở thành trụ cột sinh tồn và là động cơ thúc đẩy sự phát triển của báo chí hiện đại” [PVS 11]. Mục tiêu tài chính cần được xây dựng trên cơ sở dữ liệu, gắn với hoạt động nội dung và phù hợp với điều kiện cụ thể của từng cơ quan. Khi mục tiêu được xác định rõ ràng và có khả năng đo lường, tài chính mới có thể trở thành công cụ điều phối hoạt động tòa soạn thay vì chỉ dừng ở chức năng bảo đảm nguồn lực.

#### 4.2.2.2. Tái cấu trúc tổ chức

Những hạn chế về tổ chức đã được chỉ ra cho thấy cấu trúc hiện tại của nhiều cơ quan báo chí chưa tạo được sự liên kết hiệu quả giữa các chức năng trong tòa soạn. Sự phân tách tương đối rõ giữa các bộ phận nội dung, tài chính, kinh doanh và công nghệ khiến cho dòng thông tin và quá trình ra quyết định chưa được kết nối một cách thông suốt. Trong bối cảnh đó, việc tái cấu trúc tổ chức cần được đặt ra theo hướng tăng cường tính liên kết và khả năng phối hợp giữa các bộ phận, thay vì duy trì cách tổ chức theo khối chức năng riêng biệt. Thực tiễn từ phỏng vấn sâu cho thấy sự phối hợp giữa các bộ

phần vẫn còn nhiều hạn chế. Một số ý kiến cho rằng “*sự phối hợp giữa các đơn vị nội dung và kinh doanh đôi khi chưa đồng bộ dẫn đến việc chưa khai thác hết giá trị thương hiệu của VTV trên đa nền tảng*” [PVS 02]. Quy trình phối hợp còn độ trễ, thiếu sự linh hoạt trước biến động của thị trường, làm giảm khả năng phản ứng nhanh của tòa soạn trong môi trường truyền thông số. Những biểu hiện này cho thấy tổ chức hiện tại chưa được thiết kế theo hướng tích hợp, trong khi yêu cầu thực tiễn đòi hỏi sự vận hành theo chuỗi giá trị nội dung và dữ liệu.

Trong cấu trúc đó, vị trí của bộ phận tài chính cũng cần được nhìn nhận lại. Nhiều ý kiến cho rằng “*hệ thống quản trị tài chính hiện nay chủ yếu phục vụ kiểm soát hơn là thúc đẩy kinh doanh*” [PVS 02]. Công tác tài chính chưa tham gia đầy đủ vào quá trình lập kế hoạch và ra quyết định. Khi tài chính chỉ xuất hiện ở khâu kiểm soát chi phí, khả năng điều phối nguồn lực cho các hoạt động nội dung và công nghệ sẽ bị hạn chế. Việc nâng vai trò của tài chính theo hướng tham gia từ giai đoạn đầu của quá trình lập kế hoạch sẽ góp phần tạo ra sự gắn kết chặt chẽ hơn giữa các bộ phận trong tòa soạn.

Tái cấu trúc tổ chức cũng cần tính đến sự khác biệt về điều kiện và mức độ tự chủ của các cơ quan báo chí. Theo biên bản PVS 10 và PVS 04, cơ chế tài chính hiện nay có sự phân tầng rõ rệt, khi các cơ quan báo chí được phân loại theo mức độ tự chủ khác nhau, dẫn đến sự khác biệt về cách thức vận hành tài chính. Đặc thù của báo chí Việt Nam là vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, vừa phải bảo đảm tự chủ tài chính trong những mức độ khác nhau. Trong điều kiện đó, việc tổ chức bộ máy và phân công chức năng cần được thiết kế linh hoạt, phù hợp với nguồn lực và nhiệm vụ của từng cơ quan, thay vì áp dụng một mô hình thống nhất.

Mức độ phụ thuộc vào cá nhân trong quá trình điều hành tài chính cũng là vấn đề cần quan tâm. Tái cơ cấu tổ chức cần đi kèm với việc thiết kế lại cơ chế phân bổ nguồn lực và quy trình tài chính, nhằm giảm sự phụ thuộc vào quyết định của từng cá nhân và tăng tính ổn định trong vận hành [PVS 01].

Khi các quy trình chưa được chuẩn hóa, việc phân bổ nguồn lực dễ mang tính tình huống, khó duy trì sự nhất quán trong dài hạn. Cùng với đó, những hạn chế trong quy trình như *“thủ tục phê duyệt kéo dài cũng cho thấy nhu cầu cần điều chỉnh lại cách thức tổ chức và vận hành”* [PVS 08]. Tổ chức tòa soạn trong giai đoạn hiện nay không đơn thuần là cấu trúc hành chính mà phải tiếp cận theo quan điểm cấu trúc phân bổ và điều phối nguồn lực. Những khó khăn trong phân bổ nguồn lực cho nội dung, công nghệ và nhân lực đã được phản ánh rõ trong thực tiễn. Khi tổ chức chưa gắn chặt với cơ chế tài chính, việc sử dụng nguồn lực khó đạt được hiệu quả tối ưu. Tái cấu trúc tổ chức vì vậy cần hướng tới việc thiết lập mối liên kết chặt chẽ giữa các chức năng, bảo đảm dòng thông tin thông suốt và tạo điều kiện để tài chính tham gia sâu hơn vào hoạt động quản trị.

#### 4.2.2.3. Tăng cường nguồn lực tài chính, nhân lực và công nghệ

Những hạn chế về nguồn lực đã cho thấy yêu cầu đổi mới cách thức tổ chức và khai thác các nguồn lực hiện có. Trong bối cảnh môi trường truyền thông thay đổi nhanh, khả năng duy trì nguồn thu ổn định và phát triển các nguồn lực mới trở thành điều kiện quan trọng để bảo đảm hoạt động của tòa soạn. Suy giảm của các nguồn thu truyền thống, đặc biệt là quảng cáo, trong khi các nền tảng số ngày càng chiếm ưu thế trong phân bổ thị trường, là xu hướng rõ rệt. Như một ý kiến phỏng vấn đã chỉ ra: *“nguồn thu từ quảng cáo truyền thống sụt giảm nhanh (khoảng 30-50% tùy đơn vị), trong khi nguồn thu số chưa bù đắp kịp”* [PVS 10]. Những nhận định này cho thấy yêu cầu đa dạng hóa nguồn thu không chỉ mang tính định hướng, mà đã trở thành áp lực thực tế đối với các cơ quan báo chí.

Hiện nay, năng lực tài chính nội tại cũng đặt ra nhiều thách thức. Trong điều kiện tự chủ, việc cân đối giữa nguồn thu và chi phí trở thành một yêu cầu thường xuyên. Ý kiến từ thực tiễn từ Báo Kinh tế & Đô thị cho rằng: *“Báo Kinh tế & Đô thị cũng giống nhiều cơ quan báo chí khác là đơn vị sự nghiệp tự chủ về tài chính. Có thể khẳng định, cơ quan báo chí là đơn vị sự nghiệp*

*có tính đặc thù, sản phẩm là các tác phẩm báo chí phục vụ nhiệm vụ chính trị của Thủ đô và đất nước. Trong khi đó, cơ quan báo chí vẫn phải tự chủ tài chính để hoạt động, việc này ảnh hưởng không nhỏ đến công tác chuyên môn”* [PVS 04], phản ánh thực trạng nhiều cơ quan báo chí chưa có đủ dự địa tài chính để đầu tư cho đổi mới, trong khi áp lực duy trì hoạt động vẫn ở mức cao. Đồng thời, nguồn lực con người, đặc biệt là nhân lực tài chính và nhân lực số, cũng chưa đáp ứng được yêu cầu mới. *“Đội ngũ làm tài chính tại các báo hiện nay mạnh về ‘kế toán tuân thủ’ (làm sao để không sai luật) nhưng yếu về ‘tài chính chiến lược’ (làm sao để tiền đẻ ra tiền)”* [PVS 10]. Khoảng cách này làm giảm khả năng chuyên hóa nguồn lực tài chính thành năng lực vận hành thực tế, đặc biệt trong môi trường số, nơi các quyết định cần dựa trên dữ liệu và phân tích liên tục.

Ở khía cạnh công nghệ, yêu cầu đầu tư ngày càng lớn trong khi khả năng khai thác chưa tương xứng. Thực tiễn cho thấy *“chi phí công nghệ và yêu cầu đầu tư hạ tầng số tăng mạnh, nhưng nguồn lực tài chính còn hạn chế”* [PVS 01]. Còn ở góc độ đánh giá hiệu quả đầu tư, *“đầu tư cái gì, mức độ nào để đạt tỷ suất sinh lời (ROI) tối ưu là một câu hỏi khó”* [PVS 10]. Những nhận định này cho thấy việc đầu tư công nghệ chưa gắn chặt với mục tiêu tài chính và hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Cách thức phân bổ chi phí cũng cần được điều chỉnh theo hướng gắn với hiệu quả. Nhiều ý kiến phản ánh rằng *“khó khăn cho việc phân bổ tài chính cho việc đầu tư nội dung, công nghệ và nhân lực ngày càng tăng”* [PVS 08]. Khi nguồn lực không được phân bổ theo giá trị tạo ra, khả năng tối ưu hóa hoạt động của tòa soạn sẽ bị hạn chế, đồng thời làm giảm hiệu quả của các khoản đầu tư.

Để tăng cường nguồn lực, các cơ quan báo chí phải nâng cao năng lực nội tại, phát triển nhân lực phù hợp và khai thác hiệu quả công nghệ. Như một nhận định từ thực tiễn đã nhấn mạnh: *“Quản trị tài chính để báo chí có đủ nội lực phục vụ Đảng, Nhà nước, nhân dân và đất nước một cách chuyên nghiệp*

và *hiện đại nhất*” [PVS 11], đặt ra yêu cầu phải tiếp cận nguồn lực theo hướng tích hợp và linh hoạt hơn, nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành của tòa soạn trong bối cảnh hiện nay.

#### 4.2.2.4. *Đổi mới phương thức quản trị tòa soạn về tài chính*

Phương thức quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí hiện nay vẫn mang dấu ấn của cách tiếp cận truyền thống, trong khi môi trường hoạt động đã chuyển sang trạng thái liên tục, đa nền tảng và phụ thuộc nhiều vào dữ liệu. Bối cảnh này đặt ra yêu cầu điều chỉnh cách tổ chức và vận hành, tài chính cần được tích hợp sâu hơn vào toàn bộ hoạt động của tòa soạn.

Hướng chuyển đổi đầu tiên nằm ở việc khai thác dữ liệu như một nền tảng cho quản trị. Thực tiễn cho thấy nhiều quyết định liên quan đến phân bổ nguồn lực và đầu tư nội dung vẫn dựa trên kinh nghiệm. Như ý kiến phỏng vấn đã nêu: *“Áp lực quản trị cũng dẫn đến việc ra quyết định tài chính của ban lãnh đạo thường dựa trên cảm tính hoặc kinh nghiệm cũ, thay vì dựa trên dữ liệu phân tích thị trường”* [PVS 10], cùng với đó là *“Ứng dụng công nghệ trong quản lý tài chính chưa đồng bộ, chưa khai thác hết tiềm năng”* [PVS 08]. Khi dữ liệu chưa được sử dụng như một công cụ điều phối, khả năng dự báo và điều chỉnh hoạt động còn nhiều hạn chế. Nền tảng quản trị dựa trên dữ liệu, kết nối thông tin về nội dung, công chúng và tài chính, trở thành một hướng cần được hình thành.

Hệ thống đánh giá hiệu quả cũng cần được xây dựng theo cách gắn với kết quả vận hành của tòa soạn. *“Các kế toán trưởng hiện nay đang ‘đau đầu’ vì không biết hạch toán chi phí cho các sản phẩm báo chí số thế nào cho đúng quy định của Nhà nước để được quyết toán”* [PVS 10], còn *“nguồn nhân lực công nghệ của Đài THVN hiện có đủ năng lực vận hành các hệ thống cơ bản nhưng cần nâng tầm về tư duy dữ liệu... dữ liệu tài chính vẫn tồn tại ở nhiều định dạng phi cấu trúc và nằm rải rác trên các hệ thống rời rạc...”* [PVS 03]. Khi thiếu các chỉ số phù hợp, việc theo dõi và điều chỉnh hoạt động gặp nhiều

khó khăn. Hệ thống KPI gắn với nội dung và tài chính cần được thiết kế để phản ánh hiệu quả thực tế và hỗ trợ ra quyết định.

Mối liên hệ giữa tài chính và chuỗi giá trị nội dung cần được thiết lập theo hướng toàn diện hơn. Hoạt động báo chí hiện nay bao gồm sản xuất, phân phối, tương tác và khai thác dữ liệu công chúng. Tuy nhiên, “*sự phối hợp giữa các đơn vị nội dung và kinh doanh đôi khi chưa đồng bộ...*” [PVS 02]. Khi quản trị tòa soạn về tài chính chưa tham gia xuyên suốt chuỗi giá trị này, việc phân bổ nguồn lực và đánh giá hiệu quả khó phản ánh đầy đủ giá trị của nội dung.

Quy trình vận hành trong quản trị tòa soạn về tài chính cần được điều chỉnh theo hướng linh hoạt hơn. Thực tiễn cho thấy “*thủ tục tài chính còn nhiều bước, thời gian phê duyệt kéo dài*” [PVS 08], còn “*quy trình phối hợp giữa khối nội dung và khối kinh doanh đôi khi còn độ trễ, chưa linh hoạt theo biến động thời gian thực của thị trường quảng cáo*” [PVS 02]. Tốc độ ra quyết định và khả năng phản ứng của tòa soạn chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những hạn chế này. Điều chỉnh quy trình theo hướng rút gọn và linh hoạt sẽ giúp nâng cao hiệu quả vận hành trong điều kiện sản xuất nội dung theo thời gian thực.

#### **4.2.3. Khuyến nghị đối với các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát**

##### **3.2.3.1. Khuyến nghị đối với Đài Truyền hình Việt Nam**

Đài Truyền hình Việt Nam hoạt động theo mô hình cơ quan báo chí quốc gia, có chức năng sản xuất, truyền dẫn và phát sóng chương trình trên phạm vi cả nước, đồng thời triển khai nhiều hoạt động mở rộng trên môi trường số. Nghị định 47/2025/NĐ-CP quy định rõ cơ cấu tổ chức của Đài gồm các Ban sản xuất chương trình, các Trung tâm kỹ thuật, dịch vụ và một số đơn vị sự nghiệp, thể hiện phạm vi nhiệm vụ rộng và đa tầng của mô hình vận hành hiện nay. Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng gia tăng, hoàn thiện mô hình quản trị tài chính tại VTV trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tăng tính thích ứng của bộ máy, bao gồm những vấn đề sau:

*\* Điều chỉnh phân cấp quản lý tài chính phù hợp với mô hình tổ chức đa nền tảng*

Cơ cấu tổ chức của VTV, được quy định tại Điều 3 Nghị định 47, cho thấy Đài duy trì hệ thống đơn vị rất lớn, bao gồm nhiều ban sản xuất nội dung và trung tâm kỹ thuật, dịch vụ trên cả nước. Quy mô rộng, số lượng đầu mối lớn tạo ra thách thức trong việc ra quyết định tài chính, đặc biệt khi cần phản ứng nhanh với biến động thị trường hoặc triển khai nội dung trên nền tảng số. Những đánh giá trong chương 3 phản ánh độ trễ trong các quyết định phân bổ chi phí và phê duyệt sản xuất, cho thấy cơ chế phân cấp hiện tại chưa theo kịp tốc độ vận hành đa nền tảng. Cần xem xét phân bổ lại thẩm quyền tài chính theo hướng tăng mức chủ động cho các đơn vị sản xuất trong phạm vi khung định mức chung của Đài. Việc phân cấp hợp lý sẽ giúp các ban xử lý nhanh hơn các nhu cầu phát sinh, đồng thời giảm tải quy trình tổng hợp và phê duyệt ở cấp trung tâm vốn đang quá tải do số lượng hồ sơ lớn. Quy chế tài chính của VTV cho phép các đơn vị được giao quyền tự chủ trong một số khoản chi nhất định, nhưng phạm vi hiện nay còn khá thận trọng. Mở rộng phạm vi phê duyệt nội bộ theo mức trần phù hợp sẽ tạo ra môi trường linh hoạt hơn mà vẫn bảo đảm cơ chế kiểm soát.

*\* Tối ưu hóa cơ cấu nguồn thu theo quy định tại Quy chế tài chính*

Theo Điều 8 của Quy chế tài chính của Đài, nguồn thu của VTV gồm: doanh thu quảng cáo, doanh thu dịch vụ sản xuất chương trình, thu từ bản quyền, thu từ hoạt động liên doanh liên kết và các nguồn thu khác phù hợp quy định pháp luật. Cơ cấu nguồn thu hiện tại vẫn phụ thuộc lớn vào quảng cáo truyền hình, trong khi thị trường quảng cáo truyền thống đang thu hẹp và chịu cạnh tranh mạnh từ nền tảng số. Để bảo đảm sự ổn định về tài chính, VTV có thể ưu tiên phát triển các nguồn thu mới có mức tăng trưởng cao hơn, như dịch vụ nội dung số trả phí, khai thác bản quyền trên môi trường quốc tế, sản xuất nội dung theo đơn đặt hàng của doanh nghiệp, cơ quan tổ chức, và dịch vụ phân tích dữ liệu người xem. Những hướng này đòi hỏi đầu tư vào công nghệ và nhân lực, nhưng tạo ra biên độ tăng trưởng lớn hơn so với quảng cáo truyền hình truyền thống.

*\* Nâng cao hiệu quả chi phí sản xuất chương trình*

Quy chế tài chính của VTV quy định chi tiết định mức chi cho sản xuất chương trình, bao gồm chi bản quyền, chi thuê dịch vụ, chi thù lao hợp đồng sản xuất, chi công tác phí và nhiều khoản chi khác liên quan đến vận hành nội dung. Chi phí sản xuất truyền hình có xu hướng cao và khó điều chỉnh do đặc thù kỹ thuật và quy trình tổ chức phân tầng. VTV có thể nghiên cứu xây dựng hệ thống đánh giá chi phí trên từng loại hình nội dung, nhằm xác định mức phí hợp lý cho từng nhóm chương trình. Bên cạnh đó, việc chuẩn hóa mô hình sản xuất theo hướng kết hợp giữa truyền hình truyền thống và nội dung số sẽ giúp giảm chi phí trùng lặp và nâng cao hiệu suất sử dụng tài nguyên kỹ thuật. Một số đơn vị truyền hình quốc tế áp dụng mô hình “multi-use content”, tức một nguồn lực sản xuất được tận dụng cho nhiều nền tảng khác nhau, tạo ra hiệu quả chi phí đáng kể. Với hệ thống kỹ thuật hiện có, VTV hoàn toàn có khả năng tiếp cận mô hình này.

*\* Tăng khả năng đầu tư và khai thác hạ tầng số*

Điều 2 Nghị định 47 giao cho Đài nhiệm vụ nghiên cứu, ứng dụng công nghệ phát thanh truyền hình tiên tiến, hiện đại, bảo đảm an toàn thông tin và triển khai hạ tầng kỹ thuật phục vụ phát sóng và truyền dẫn. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để VTV phát triển mạnh mẽ hơn trong lĩnh vực dữ liệu, nền tảng OTT và công nghệ phân phối nội dung.

Quyết định 348/QĐ-TTg về chuyển đổi số báo chí cũng đặt ra yêu cầu tăng cường khả năng phân tích dữ liệu và mở rộng nội dung số. Để hiện thực hóa mục tiêu này, VTV có thể đẩy mạnh đầu tư vào hệ thống data analytics, xây dựng trung tâm dữ liệu khán giả và phát triển các công cụ phân tích tương tác đa nền tảng. Việc đầu tư vào dữ liệu không chỉ phục vụ đổi mới nội dung mà còn là tiền đề để phát triển các mô hình doanh thu mới, giảm phụ thuộc vào quảng cáo truyền hình.

*\* Hoàn thiện cơ chế đánh giá trong từng đơn vị*

Cơ cấu tổ chức của VTV gồm nhiều ban sản xuất nội dung có quy mô khác nhau, trong khi yêu cầu của môi trường truyền thông số đòi hỏi các đơn vị này phải có cơ chế đánh giá hiệu quả theo sản phẩm và theo nền tảng. Bộ

chỉ số đánh giá có thể áp dụng thử nghiệm tại VTV, trước khi nhân rộng cho toàn ngành. Việc đánh giá theo chỉ số tài chính, nội dung sẽ giúp các đơn vị hiểu rõ chi phí thực tế của từng sản phẩm, mức độ tiếp cận công chúng và khả năng tạo doanh thu, từ đó xây dựng chiến lược nội dung hợp lý hơn. Hệ thống đánh giá minh bạch và nhất quán cũng giúp Đài phân bổ nguồn lực chính xác hơn, tránh tình trạng đầu tư dàn trải hoặc quá tập trung vào một số loại hình chương trình không mang lại hiệu quả tương xứng.

#### *4.2.3.2. Khuyến nghị đối với Báo và phát thanh, truyền hình Hà Nội*

Báo Kinh tế và Đô thị từ 01/02/2026 đã sáp nhập thành Báo và phát thanh, truyền hình Hà Nội. Chúng tôi khuyến nghị chủ yếu từ căn cứ khảo sát của Báo Kinh tế và Đô thị nhằm củng cố nền tảng quản trị tài chính và tạo năng lực phát triển bền vững cho báo, như sau:

*\* Điều chỉnh mô hình quản trị và phân công chức năng để giảm rủi ro phụ thuộc vào nhân sự chủ chốt*

Cơ cấu tổ chức của Báo và phát thanh, truyền hình Hà Nội hiện được tổ chức gọn, số phòng ban không nhiều. Mô hình này tạo thuận lợi trong điều hành nhưng cũng dẫn đến khả năng phụ thuộc lớn vào một số vị trí lãnh đạo và trưởng phòng. Khi các quyết định về nội dung, kinh doanh, kỹ thuật và chuyển đổi số tập trung vào phạm vi hẹp, rủi ro vận hành dễ xuất hiện, đặc biệt trong bối cảnh báo chí số phát triển nhanh và đòi hỏi nhiều quyết định tức thời. Có thể xem xét phân tầng chức năng theo hướng rõ ràng hơn, đồng thời thiết lập nhóm phụ trách từng mảng nội dung (chính sách, kinh tế, đô thị, multimedia,...), mỗi nhóm có quyền chủ động nhất định trong xây dựng kế hoạch sản xuất, điều phối nhân sự và sử dụng ngân sách nhỏ trong giới hạn định mức. Cách tổ chức này giảm áp lực cho lãnh đạo tòa soạn, đồng thời tạo điều kiện để nâng cao tính chuyên nghiệp và phân bổ trách nhiệm rõ ràng hơn.

*\* Tăng hiệu quả sử dụng ngân sách và phân bổ lại tỷ lệ thu chi theo hướng ưu tiên chuyển đổi số*

Báo cáo tổng kết 2022-2024 của Báo Kinh tế và Đô thị (trước đây) cho thấy chi thường xuyên, gồm chi lương, nhuận bút, chi hoạt động và công tác phí, vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu chi. Phần đầu tư cho công nghệ, nền

tăng sản xuất số và thiết bị multimedia chưa có sự bứt phá. Quy chế chi tiêu nội bộ hiện hành chưa phản ánh đầy đủ nhu cầu chi mới của các nền tảng báo chí điện tử, đặc biệt các khoản liên quan đến phân tích dữ liệu, tối ưu hóa SEO, xây dựng video ngắn, hoặc triển khai sản phẩm long-form. Có thể điều chỉnh cơ cấu chi theo hai hướng:

*(i) tái phân bổ nội bộ để dành tỷ lệ cao hơn cho hạ tầng kỹ thuật, công cụ phân tích dữ liệu, hệ thống đo lường truy cập và các thiết bị sản xuất đa phương tiện;*

*(ii) bổ sung nhóm định mức chi dành riêng cho hoạt động sản xuất nội dung số.*

Khi các khoản chi đặc thù được xác định rõ, việc lập dự toán và kiểm soát chi sẽ dễ dàng hơn, đồng thời hạn chế tình trạng áp dụng cơ chế chi truyền thống cho những hoạt động đã thay đổi bản chất.

*\* Đa dạng hóa nguồn thu dựa trên thế mạnh báo điện tử và dịch vụ truyền thông*

Nguồn thu chính của Báo Kinh tế và Đô thị (trước đây) trong những năm gần đây đến từ quảng cáo, truyền thông doanh nghiệp và các sản phẩm dịch vụ nhưng vẫn phụ thuộc lớn vào thị trường Hà Nội và nhóm doanh nghiệp quen thuộc. Điều này làm tăng rủi ro, đặc biệt khi thị trường truyền thông biến động theo chu kỳ kinh tế. Một số hướng mở rộng nguồn thu có thể tính đến gồm:

*(i) phát triển các gói truyền thông đa nền tảng*

*(ii) cung cấp dịch vụ sản xuất nội dung multimedia cho các sở, ngành và doanh nghiệp, xây dựng chuyên trang chuyên đề theo đặt hàng, hoặc khai thác bản quyền dữ liệu đô thị - kinh tế phục vụ nhu cầu phân tích của cơ quan quản lý và doanh nghiệp.*

*\* Nâng cao hiệu quả kiểm soát chi phí và chuẩn hóa định mức phù hợp với báo điện tử*

Quy chế chi tiêu nội bộ của Báo Kinh tế và Đô thị (trước đây) đã quy định rõ mức chi nhuận bút, công tác phí, chi hội nghị, chi văn phòng phẩm và các khoản chi thường xuyên khác. Báo chí điện tử đang đòi hỏi những loại chi phí mới mà quy chế hiện hành chưa bao quát đầy đủ, như chi sản xuất video,

chi mua công cụ SEO, chi chạy phân phối nội dung trên mạng xã hội, hoặc chi mua bản quyền hình ảnh, dữ liệu. Cần nghiên cứu xây dựng bộ định mức chi hiện đại hơn, phản ánh đúng đặc thù của sản xuất nội dung số. Cập nhật bộ định mức chi sẽ giúp tòa soạn định hình chiến lược đầu tư nội dung, tránh tình trạng tăng chi không kiểm soát hoặc không phân biệt giữa chi bắt buộc và chi phục vụ phát triển dài hạn.

*\* Tăng cường năng lực dữ liệu, công nghệ và chuyển đổi số*

Báo cáo tổng kết 2024 cho thấy báo điện tử của Báo Kinh tế và Đô thị (trước đây) đã đạt nhiều kết quả tích cực, đặc biệt về lượng truy cập và hiệu quả SEO dù nhân lực chuyên trách cho công nghệ, phân tích dữ liệu và multimedia còn thiếu. Trong khi thị trường báo điện tử đang dịch chuyển mạnh sang nội dung video, phân tích dữ liệu người dùng và thuật toán phân phối, tòa soạn cần một chiến lược rõ ràng để đầu tư vào con người và công nghệ. Cần xây dựng nhóm dữ liệu (data team) với nhiệm vụ thu thập, phân tích hành vi người đọc và đánh giá hiệu quả từng nhóm nội dung. Nhóm này sẽ phối hợp với bộ phận kỹ thuật để tối ưu giao diện, tốc độ tải trang và các tiêu chí kỹ thuật ảnh hưởng đến thứ hạng tìm kiếm. Ngoài ra, đầu tư vào thiết bị và phần mềm phục vụ sản xuất multimedia sẽ tạo điều kiện mở rộng sản phẩm video có biên độ tăng trưởng lớn.

*4.2.3.3. Khuyến nghị đối với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh*

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là một mô hình tòa soạn hội tụ đặc thù, vận hành đồng thời bốn loại hình báo chí và hệ thống đa nền tảng. Quy định chức năng, nhiệm vụ thể hiện rõ vai trò “cơ quan truyền thông đa phương tiện của tỉnh”, đồng thời là đơn vị sự nghiệp có thu và đơn vị dự toán cấp I của ngân sách tỉnh. Kết quả tài chính ba năm gần đây cho thấy Trung tâm vẫn phụ thuộc lớn vào ngân sách Nhà nước, trong khi nguồn thu tự chủ mới chỉ đóng vai trò bổ trợ. Từ các dữ liệu đó, có thể xác định một số hướng khuyến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị tài chính và thích ứng với yêu cầu của mô hình hội tụ, cụ thể:

*\* Hoàn thiện cơ chế tổ chức và phân cấp trong mô hình hội tụ*

Văn bản quy định chức năng, nhiệm vụ đã xác lập bộ máy gồm nhiều phòng chuyên môn: nội dung, kỹ thuật - công nghệ, kinh doanh, hành chính,

truyền dẫn... Mô hình này tạo ra điều kiện thuận lợi để triển khai sản xuất nội dung liên thông. Tuy vậy, việc mọi khâu vận hành đều phải tập trung qua một số đầu mối khiến áp lực điều phối tăng lên và có nguy cơ làm chậm tiến độ sản xuất đa nền tảng. Để giảm tải cho các vị trí trung gian và tăng tính linh hoạt, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh có thể thiết lập cơ chế phân cấp theo nhóm sản phẩm thay vì phân cấp mặc định theo phòng. Ví dụ, nhóm nội dung video, nhóm multimedia, nhóm báo điện tử và nhóm báo in có thể được trao phạm vi chủ động nhất định về dự toán, hợp đồng dịch vụ, hoặc mua sắm nhỏ lẻ trong giới hạn định mức. Cách tổ chức này sẽ phản ánh đúng nhu cầu sản xuất theo vòng đời nội dung, vốn rất khác nhau giữa các loại hình báo chí. Đồng thời, cơ chế này giúp các bộ phận phối hợp trực tiếp với nhau, hạn chế phụ thuộc quá mức vào một trung tâm điều phối duy nhất.

*\* Điều chỉnh cơ cấu tài chính phù hợp*

Theo quy định nhiệm vụ số 12, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là đơn vị dự toán cấp I của ngân sách tỉnh, đồng nghĩa với việc phải xây dựng kế hoạch tài chính hằng năm, thực hiện phân bổ và quản lý chi ngân sách theo đúng quy định. Thực tế, phần lớn doanh thu của đơn vị trong giai đoạn 2022-2024 đến từ nguồn ngân sách Nhà nước cấp (khoảng 110-120 tỷ đồng mỗi năm), trong khi doanh thu hoạt động sản xuất kinh doanh chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ hơn nhiều. Để bảo đảm sử dụng hiệu quả nguồn ngân sách Nhà nước, cần tăng mức độ chi tiết của dự toán theo từng nhóm nhiệm vụ thông tin thiết yếu mà Trung tâm được giao. Khi các khoản chi được bóc tách rõ theo chức năng, cơ quan quản lý sẽ dễ dàng giám sát mức độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ công, đồng thời giúp đơn vị chủ động hơn về phần kinh phí dành cho đổi mới nội dung hoặc ứng dụng công nghệ mới. Cách tiếp cận này cũng phù hợp với xu hướng quản lý theo kết quả đầu ra và yêu cầu về minh bạch tài chính được đề cập trong Nghị quyết 07-NQ/TW.

*\* Khai thác tốt hơn các nguồn thu tự chủ theo khung được quy định trong Quy chế chi tiêu nội bộ*

Quy chế chi tiêu nội bộ liệt kê các nguồn thu chủ yếu của đơn vị, gồm ngân sách tỉnh, nguồn thu từ hoạt động chuyên môn như sản xuất chương

trình, quảng cáo, truyền thông và các dịch vụ hợp pháp khác. Tỷ trọng nguồn thu tự chủ hiện tại còn khiêm tốn so với quy mô hoạt động của Trung tâm. Trong khi đó, mô hình hội tụ và thị trường truyền thông địa phương mở ra nhiều cơ hội phát triển các dịch vụ mới, đặc biệt trong lĩnh vực truyền thông số, sản xuất multimedia và dịch vụ tư vấn truyền thông cho doanh nghiệp, cơ quan hành chính.

Có thể cân nhắc mở rộng: phát triển các gói dịch vụ truyền thông theo dự án cho doanh nghiệp địa phương; tăng cường sản xuất nội dung video có bản quyền; mở rộng dịch vụ truyền thông số theo chiến dịch; hoặc khai thác dữ liệu công chúng để xây dựng sản phẩm phân tích chuyên sâu phục vụ cơ quan quản lý. Dựa trên khung pháp lý hiện có, các loại hình dịch vụ này hoàn toàn phù hợp với chức năng “đơn vị sự nghiệp có thu” của Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh.

*\* Tăng hiệu quả kiểm soát chi phí theo hướng phù hợp với mô hình đa nền tảng*

Quy chế chi tiêu nội bộ quy định rất cụ thể từng khoản chi thường xuyên: chi tiền lương, phụ cấp, điện, nước, nhiên liệu, dịch vụ truyền dẫn, mua sắm vật tư, và các khoản chi khác phục vụ nhiệm vụ chuyên môn. Tuy nhiên, các định mức chi chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm sản xuất nội dung hội tụ, nơi mà chi phí cho công nghệ, biên tập đa phương tiện, thiết bị di động và các nền tảng phân phối chiếm tỷ trọng đáng kể. Cần có một khung định mức bổ sung dành riêng cho sản xuất nội dung số và multimedia, trong đó xác định rõ chi phí tối thiểu và tối đa cho từng loại chương trình, mức chi cho bản quyền hình ảnh, chi phí sản xuất video ngắn hoặc chi phí dịch vụ kỹ thuật liên quan đến nền tảng mạng xã hội. Khi có bộ định mức này, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh sẽ kiểm soát chi tốt hơn, tránh tình trạng dự toán dựa vào các chuẩn mực truyền hình hoặc báo in vốn không phù hợp.

Qua khảo sát, tỷ lệ chi phí thường xuyên trong tổng chi vẫn còn cao, trong khi chi cho đầu tư công nghệ chưa đạt tỷ lệ mong muốn. Cần có lộ trình điều chỉnh lại cơ cấu chi để tăng tỷ trọng dành cho nâng cấp hạ tầng số, hệ thống phân tích dữ liệu và các công cụ phục vụ sản xuất đa nền tảng.

*\* Phát triển hạ tầng dữ liệu và năng lực công nghệ phục vụ chuyển đổi số*

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh có trách nhiệm nghiên cứu, ứng dụng khoa học - công nghệ liên quan hoạt động thông tin, báo chí và truyền thông. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để Trung tâm đẩy mạnh phát triển hạ tầng công nghệ. Hiện nay, hoạt động chuyển đổi số hiện nay vẫn phụ thuộc nhiều vào thiết bị và quy trình kỹ thuật truyền thống, trong khi các nền tảng số và sản phẩm nội dung ngắn phát triển rất nhanh.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh có thể ưu tiên xây dựng cơ sở dữ liệu hợp nhất về người dùng, tích hợp dữ liệu từ báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình và nền tảng mạng xã hội vào một hệ thống phân tích thống nhất. Việc này giúp đơn vị có khả năng theo dõi mức độ tiếp cận và tương tác theo thời gian thực, từ đó xây dựng chiến lược phân phối nội dung phù hợp với từng nhóm công chúng.

Hạ tầng kỹ thuật phục vụ truyền dẫn, sản xuất và lưu trữ dữ liệu cần được nâng cấp theo chuẩn của mô hình hội tụ. Bộ phận công nghệ có thể được trao thêm thẩm quyền trong các quyết định đầu tư nhỏ hoặc lựa chọn nền tảng, nhằm rút ngắn thời gian triển khai và tăng tính linh hoạt trong thử nghiệm sản phẩm mới.

*\* Xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả tài chính, nội dung cho mô hình hội tụ*

Hiệu quả hoạt động của mô hình hội tụ không thể đo bằng các chỉ số truyền thống như số lượng tin, bài hay thời lượng phát sóng. Một bộ chỉ số mới cần được thiết kế để phản ánh rõ quan hệ giữa chi phí sản xuất, hiệu quả phân phối và tác động xã hội. Những chỉ số này có thể gồm: chi phí trên mỗi sản phẩm multimedia, mức độ lan tỏa của nội dung trên từng nền tảng, tỷ lệ tăng trưởng người dùng của báo điện tử, mức sinh lời của các gói dịch vụ truyền thông hoặc chỉ số độ phủ thông tin thiết yếu của tỉnh. Bộ chỉ số này sẽ giúp lãnh đạo Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh đánh giá chính xác hơn hiệu quả vận hành của từng phòng, nhóm sản phẩm hoặc nền tảng. Đây cũng là cơ sở để điều chỉnh ngân sách nội bộ, phân bổ nguồn lực và xây dựng chiến lược nội dung dài hạn.

### Tiểu kết chương 4

Chương 4 tập trung làm rõ các vấn đề đặt ra trong quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay, trên cơ sở đó đề xuất hệ thống khuyến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị trong bối cảnh tự chủ tài chính và chuyển đổi số báo chí. Các nội dung được trình bày không tách rời thực tiễn khảo sát, mà được xây dựng từ những hạn chế, điểm nghẽn và yêu cầu đổi mới đã được nhận diện trong phân tích thực trạng.

Từ thực tiễn vận hành tại các cơ quan báo chí khảo sát, chương 4 đã chỉ ra một số vấn đề mang tính phổ biến trong quản trị tòa soạn về tài chính. Nổi bật là mối quan hệ chặt chẽ giữa mô hình tổ chức, quy trình vận hành và khả năng duy trì, phát triển nguồn lực tài chính. Khi mô hình tổ chức và quy trình sản xuất nội dung chưa được điều chỉnh tương ứng với yêu cầu hội tụ và đa nền tảng, hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính bị hạn chế, đồng thời làm gia tăng chi phí vận hành. Điều này cho thấy quản trị tài chính không thể tách rời tổ chức sản xuất và cấu trúc vận hành của tòa soạn.

Sức ép đầu tư công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số cũng được nhắc đến. Chi phí cho hạ tầng kỹ thuật, phần mềm và các nền tảng công nghệ mang tính liên tục, có chu kỳ đổi mới nhanh và khó thu hồi trong ngắn hạn. Nếu không gắn kết chặt chẽ giữa đầu tư công nghệ với đổi mới tổ chức và nội dung, việc đầu tư này dễ trở thành gánh nặng tài chính, làm giảm dư địa cho các hoạt động khác của tòa soạn. Từ đó hình thành vòng luẩn quẩn giữa công nghệ, doanh thu và hiệu quả vận hành: công nghệ lạc hậu làm giảm năng lực sản xuất và phát triển sản phẩm số; doanh thu hạn chế lại tiếp tục kìm hãm khả năng đầu tư cho đổi mới công nghệ.

Trên cơ sở nhận diện các vấn đề, hệ thống khuyến nghị được xây dựng theo hướng vừa bảo đảm tính khái quát, vừa chú ý đến đặc thù của từng mô hình cơ quan báo chí. Nhìn chung, các khuyến nghị tập trung vào việc hoàn thiện cơ chế và tạo điều kiện cho tòa soạn chủ động hơn trong quản trị tài chính, từ tổ chức nguồn lực, kiểm soát chi phí đến gắn quản trị tài chính với chiến lược phát triển nội dung và công nghệ. Cách tiếp cận này nhấn mạnh

yêu cầu nhìn nhận quản trị tòa soạn về tài chính như một bộ phận của quản trị tổng thể, có vai trò hỗ trợ trực tiếp cho đổi mới hoạt động báo chí.

Các khuyến nghị cụ thể được triển khai theo từng trường hợp khảo sát, phản ánh sự khác biệt về quy mô, loại hình và mức độ phức tạp trong tổ chức. Đối với cơ quan báo chí quy mô lớn, cơ cấu đa tầng, trọng tâm được đặt vào việc điều chỉnh phân cấp và phân quyền trong quản trị tài chính nhằm giảm độ trễ trong ra quyết định, đồng thời vẫn bảo đảm tính kiểm soát và tuân thủ. Với mô hình báo chí đô thị, các khuyến nghị hướng tới tăng cường năng lực dữ liệu và công nghệ, coi đây là công cụ quan trọng để tối ưu hóa sản phẩm, nâng cao hiệu quả vận hành và mở rộng nguồn thu. Trong khi đó, đối với mô hình hợp nhất, hội tụ cấp tỉnh, các khuyến nghị tập trung vào hoàn thiện tổ chức và cơ chế vận hành trong mô hình đa loại hình, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và giảm áp lực tài chính trong điều kiện phụ thuộc nhất định vào ngân sách.

Hệ thống khuyến nghị được xây dựng theo hướng linh hoạt, tránh áp dụng một mô hình chung cho mọi cơ quan báo chí, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của việc gắn quản trị tài chính với tổ chức tòa soạn, chiến lược nội dung và đầu tư công nghệ. Các khuyến nghị này không chỉ nhằm giải quyết những vấn đề trước mắt, mà còn hướng tới nâng cao năng lực thích ứng và phát triển bền vững của cơ quan báo chí trong bối cảnh môi trường truyền thông tiếp tục biến đổi nhanh chóng.

Từ những phân tích và khuyến nghị đã trình bày, có thể thấy rằng nâng cao hiệu quả quản trị tòa soạn về tài chính đòi hỏi cách tiếp cận tổng thể, kết hợp hài hòa giữa cơ chế, tổ chức và năng lực quản trị. Đây là cơ sở quan trọng để luận án khẳng định ý nghĩa thực tiễn của các kết quả nghiên cứu, đồng thời tạo tiền đề cho việc tổng kết những đóng góp lý luận và thực tiễn trong phần kết luận chung.

## KẾT LUẬN

Trong bối cảnh chuyển đổi số và triển khai cơ chế tự chủ tài chính, báo chí Việt Nam đang trải qua những thay đổi sâu sắc về tổ chức và vận hành. Quản trị tòa soạn về tài chính trở thành một nội dung có vai trò ngày càng rõ trong việc duy trì hoạt động và định hướng phát triển của các cơ quan báo chí. Hoạt động này gắn với bảo đảm nguồn lực, tổ chức sản xuất nội dung, đầu tư công nghệ và khả năng thích ứng với môi trường truyền thông đa nền tảng. Trên cơ sở đó, luận án được thực hiện nhằm phân tích và làm rõ các vấn đề lý luận và thực tiễn của quản trị tòa soạn về tài chính trong điều kiện hiện nay.

Tiếp cận từ góc độ quản trị báo chí, luận án đặt tài chính trong mối quan hệ với tổ chức và vận hành của tòa soạn. Cách tiếp cận này giúp nhận diện vai trò của tài chính trong điều phối nguồn lực, hỗ trợ hoạt động nội dung và ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành của cơ quan báo chí. Trên nền tảng đó, luận án kết hợp phân tích lý luận với khảo sát thực tiễn tại một số cơ quan báo chí tiêu biểu, qua đó bảo đảm tính hệ thống và khả năng vận dụng của các kết luận nghiên cứu.

Về mặt lý luận, luận án đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở khoa học của quản trị tòa soạn về tài chính, kế thừa và vận dụng các hướng tiếp cận từ kinh tế báo chí, quản trị truyền thông và quản trị tổ chức. Trên cơ sở này, luận án xác lập cách hiểu về quản trị tòa soạn về tài chính như một bộ phận của quản trị tòa soạn, gắn với tổ chức hoạt động và sử dụng nguồn lực. Cách tiếp cận này góp phần mở rộng phạm vi nghiên cứu tài chính trong báo chí theo hướng gắn với vận hành và ra quyết định trong tòa soạn.

Về phương diện thực tiễn, kết quả khảo sát cho thấy quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam đã có những chuyển biến nhất định, thể hiện qua việc chuẩn hóa quy trình, tăng cường kiểm soát chi phí và từng bước gắn với hoạt động nội dung trong môi trường đa nền tảng. Mức độ và cách thức triển khai có sự khác biệt giữa các cơ quan, phụ thuộc vào quy

mô tổ chức, mô hình vận hành và mức độ tự chủ tài chính. Các cơ quan có quy mô lớn thường tổ chức theo nhiều tầng quản lý với phân công rõ ràng. Các cơ quan địa phương hoặc mô hình hội tụ có xu hướng điều phối tập trung hơn, đồng thời chịu áp lực lớn về nguồn lực và nguồn thu. Cơ cấu nguồn thu tại nhiều cơ quan còn hạn chế về tính đa dạng. Việc tối ưu chi phí và gắn kết giữa tài chính với nội dung, công nghệ chưa được thực hiện một cách đồng bộ.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy quản trị tòa soạn về tài chính có mối liên hệ trực tiếp với tổ chức và vận hành của tòa soạn. Các quyết định về tài chính ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất nội dung, cơ cấu nhân sự và đầu tư công nghệ. Trong bối cảnh chuyển đổi số, đầu tư công nghệ diễn ra liên tục với chi phí lớn và chu kỳ đổi mới ngắn. Yêu cầu đặt ra là cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa tài chính, nội dung và công nghệ trong quá trình quản trị. Từ thực trạng đã phân tích, luận án nhận diện một số vấn đề đặt ra đối với quản trị tòa soạn về tài chính, bao gồm hoàn thiện mục tiêu và mô hình tài chính, điều chỉnh tổ chức và cơ chế phân cấp, tăng cường và tái cấu trúc nguồn lực, đổi mới phương thức quản trị theo hướng tích hợp và dựa trên dữ liệu. Trên cơ sở đó, luận án đưa ra một số định hướng và gợi mở nhằm góp phần hoàn thiện công tác quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh hiện nay.

Các giả thuyết đặt ra có cơ sở thực tiễn để xem xét và khẳng định ở những mức độ khác nhau. Giả thuyết 1 được thể hiện qua sự khác biệt về mô hình, nội dung và phương thức triển khai giữa các cơ quan báo chí. Giả thuyết 2 được phản ánh qua mối liên hệ giữa tài chính với tổ chức sản xuất nội dung, cơ cấu nhân sự và đầu tư công nghệ. Giả thuyết 3 được nhận diện qua thực trạng thiếu sự tích hợp giữa quản trị tài chính với nội dung và công nghệ, từ đó đặt ra yêu cầu điều chỉnh cách tiếp cận quản trị trong bối cảnh chuyển đổi số và tự chủ tài chính.

Luận án góp phần làm rõ cách tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính trong nghiên cứu báo chí tại Việt Nam, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho việc nhận diện và phân tích thực trạng quản trị trong bối cảnh hiện nay.

Việc kết hợp phân tích lý luận với khảo sát thực tiễn đa mô hình cũng tạo thêm cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực này. Bên cạnh những kết quả đạt được, luận án còn những hạn chế do phạm vi khảo sát chưa bao quát toàn bộ hệ thống báo chí và chưa triển khai các phân tích định lượng quy mô lớn. Mối quan hệ giữa quản trị tòa soạn về tài chính với dữ liệu công chúng, chiến lược nội dung số và các nền tảng công nghệ cần được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn trong thời gian tới.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC  
ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI**

1. Vũ Văn Luật (2026). Các góc độ nghiên cứu quản trị tài chính cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số. *Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông điện tử*. ISSN: 2734-9764. Truy cập: [https://lyluanchinhtrivatruyenthong.vn/cac-goc-do-nghien-cuu-quan-tri-tai-chinh-co-quan-bao-chi-trong-boi-can-  
h-chuyen-doi-so-p29559.html](https://lyluanchinhtrivatruyenthong.vn/cac-goc-do-nghien-cuu-quan-tri-tai-chinh-co-quan-bao-chi-trong-boi-can-<br/>h-chuyen-doi-so-p29559.html)
2. Vũ Văn Luật (2026). Quản trị tài chính toà soạn trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí. *Tạp chí Cộng sản*. ISSN: 2734-9071. Truy cập: [https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/viet-nam-tren-uong-oi-moi/-/2018/1209002/quan-tri-tai-chinh-toa-soan-trong-boi-can-  
h-chuyen-doi-so-bao-chi.aspx](https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/viet-nam-tren-uong-oi-moi/-/2018/1209002/quan-tri-tai-chinh-toa-soan-trong-boi-can-<br/>h-chuyen-doi-so-bao-chi.aspx)
3. Vũ Văn Luật (2026). Vai trò lãnh đạo cơ quan báo chí trong quản trị toà soạn về tài chính hiện nay. *Tạp chí Cộng sản*. ISSN: 2734-9071. Truy cập: [https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/tin-tieu-diem-10-06/-/2018/1212602/view\\_content](https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/tin-tieu-diem-10-06/-/2018/1212602/view_content)

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### I. Tài liệu tiếng Việt

1. Báo Kinh tế và Đô thị (2022), *Báo cáo tình hình tài chính năm 2022*, ngày 31/12/2022.
2. Báo Kinh tế và Đô thị (2022), *Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2022, phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2023*, ngày 30/12/2022.
3. Báo Kinh tế và Đô thị (2023), *Báo cáo tình hình tài chính năm 2023*, ngày 31/12/2023.
4. Báo Kinh tế và Đô thị (2023), *Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2023, phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2024*, ngày 30/12/2023.
5. Báo Kinh tế và Đô thị (2023), *Đề án chuyển đổi số Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2023–2025 và định hướng đến năm 2030*.
6. Báo Kinh tế và Đô thị (2024), *Báo cáo tình hình tài chính năm 2024*, ngày 31/12/2024.
7. Báo Kinh tế và Đô thị (2024), *Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2024, phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2025*, ngày 30/12/2024.
8. Báo Kinh tế và Đô thị (2024), *Quy định xuất bản tin, bài trên các ấn phẩm của Báo Kinh tế và Đô thị theo mô hình tòa soạn hội tụ*.
9. Báo Kinh tế và Đô thị (2025), *Đề án xây dựng tòa soạn thông minh Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2025–2026 và định hướng đến năm 2030*.
10. Báo Kinh tế và Đô thị (2025), *Quyết định ban hành quy chế chi tiêu nội bộ năm 2025*, Quyết định số 29/QĐ-KTĐT ngày 03/02/2025.
11. Bùi Chí Trung (2017), *Kinh tế báo chí*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
12. Chính phủ (2021), *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập*.
13. Chính phủ (2025), *Nghị định số 47/2025/NĐ-CP ngày 28/02/2025 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài Truyền hình Việt Nam*.
14. Thủy Diệu (2024). Kinh tế báo chí chưa bao giờ nóng bỏng như những năm gần đây. Tạp chí Kinh tế Việt Nam, <https://vneconomy.vn/kinh-te-bao-chi-chua-bao-gio-nong-bong-nhu-nhung-nam-gan-day.htm>, truy cập ngày 20/10/2025.

15. Đài Truyền hình Việt Nam (2022), *Quyết định phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, Quyết định số 545/QĐ-THVN ngày 23/6/2022.
16. Đài Truyền hình Việt Nam (2023), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2022 và phương hướng nhiệm vụ năm 2023*, Báo cáo số 5/BC-THVN ngày 12/01/2023.
17. Đài Truyền hình Việt Nam (2024), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2023 và phương hướng nhiệm vụ năm 2024*, Báo cáo số 2/BC-THVN ngày 04/01/2024.
18. Đài Truyền hình Việt Nam (2024), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ năm 2025*, Báo cáo số 152/BC-THVN ngày 31/12/2024.
19. Đài Truyền hình Việt Nam (2024), *Quyết định ban hành Quy chế quản lý tài chính của Đài Truyền hình Việt Nam*, Quyết định số 1330/QĐ-THVN ngày 23/10/2024.
20. Đài Truyền hình Việt Nam (2025), *Quyết định ban hành bộ tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ chuyển đổi số*, Quyết định số 992/QĐ-THVN ngày 31/7/2025.
21. Dương Thị Bình Minh, Sở Đình Thành (2004), *Lý thuyết Tài chính – Tiền tệ*, NXB Thống kê.
22. Nguyễn Thị Trường Giang (2022), *Một số mô hình kinh tế báo chí trên thế giới và gợi mở cho Việt Nam*, Tạp chí Cộng sản online, [https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/van\\_hoa\\_xa\\_hoi/-/2018/825305/mot-so-mo-hinh-kinh-te-bao-chi-tren-the-gioi-va-goi-mo-cho-hoat-dong-kinh-te-bao-chi-o-viet-nam-hien-nay.aspx](https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/825305/mot-so-mo-hinh-kinh-te-bao-chi-tren-the-gioi-va-goi-mo-cho-hoat-dong-kinh-te-bao-chi-o-viet-nam-hien-nay.aspx), truy cập ngày 13/10/2025.
23. Lê Thu Hà (2024), *Công chúng báo chí – truyền thông*, NXB Thông tin và Truyền thông.
24. Lê Hải (2013), *Xây dựng tập đoàn truyền thông - giải pháp chiến lược trong phát triển nền báo chí Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia.

25. Đỗ Thị Thu Hằng (2017), *Thị trường báo chí truyền thông Việt Nam: thực trạng và xu hướng phát triển*, Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông số tháng 6/2017 (Phần 1), Số tháng 7/2017 (Phần 2).
26. Đỗ Thị Thu Hằng (2020), *Tái định vị sản phẩm báo chí sau quy hoạch*, Tạp chí Thông tin và Truyền thông, Số đặc biệt tháng 6/2020; ISSN: 1859-3550, tr. 80-85.
27. Nguyễn Đình Hậu (2025), *Phát triển hệ sinh thái nội dung đa nền tảng báo chí trong kỷ nguyên số*, Tạp chí Lý luận Chính trị.
28. Đặng Thị Thu Hương (2021), *Quản lý báo chí và quản trị truyền thông trong bối cảnh truyền thông mạng xã hội*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
29. Đinh Văn Hường (2024), *Kinh tế báo chí trong phát triển kinh tế số nhìn từ bối cảnh Việt Nam*, Tạp chí Lý luận Chính trị.
30. Đinh Văn Hường, Bùi Chí Trung (2015), *Một số vấn đề về kinh tế báo in*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
31. Trương Thị Kiên (2016), *Lao động nhà báo và quản trị tòa soạn báo chí*, NXB Lý luận Chính trị.
32. Dương Thị Bình Minh, Sử Đình Thành (2004), *Lý thuyết tài chính tiền tệ*, Nxb Thống kê
33. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2025), *Luật Báo chí*.
34. Tỉnh ủy Quảng Ninh (2021), *Báo cáo đánh giá mô hình hoạt động của Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh*, Báo cáo số 113-BC/TU ngày 18/8/2021.
35. Tỉnh ủy Quảng Ninh (2024), *Quyết định ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh năm 2025*, Quyết định số 929-QĐ/TTTT ngày 31/12/2024.
36. Tỉnh ủy Quảng Ninh (2025), *Quy định số 61-QĐ/TU về chức năng, nhiệm vụ của Báo và Phát thanh, Truyền hình tỉnh Quảng Ninh*.
37. Tỉnh ủy Quảng Ninh (2025), *Quyết định số 2381-QĐ/TU phê duyệt kế hoạch chuyển đổi số báo chí giai đoạn 2025–2030*.

38. Trần Quốc Tuấn (2005), *Giáo trình Quản trị học*, Đại học Công nghiệp Vinh.
39. Bùi Chí Trung (2017), *Kinh tế báo chí*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
40. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2022), *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2022*, ngày 28/3/2023.
41. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2022), *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ năm 2022*, ngày 28/3/2023.
42. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2022), *Báo cáo tình hình tài chính năm 2022*, ngày 28/3/2023.
43. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2023), *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2023*, ngày 15/3/2024.
44. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2023), *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ năm 2023*, ngày 15/3/2024.
45. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2023), *Báo cáo tình hình tài chính năm 2023*, ngày 15/3/2024.
46. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2024), *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2024*, ngày 10/3/2025.
47. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2024), *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ năm 2024*, ngày 10/3/2025.
48. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (2024), *Báo cáo tình hình tài chính năm 2024*, ngày 10/3/2025.
49. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2020), *Quyết định về chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Báo Kinh tế và Đô thị*, Quyết định số 4656/QĐ-UBND.
50. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2023), *Quyết định giao quyền tự chủ tài chính cho Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2023–2025*, Quyết định số 2019/QĐ-UBND ngày 07/4/2023.
51. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2023), *Quyết định phê duyệt đề án tự chủ của Báo Kinh tế và Đô thị giai đoạn 2023–2025*, Quyết định số 4102/QĐ-UBND ngày 16/8/2023.

52. Ủy ban Nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2022), *Quyết định giao quyền tự chủ tài chính cho Trung tâm Truyền thông giai đoạn 2023–2025*, Quyết định số 3228-QĐ/TU ngày 02/11/2022.
53. Nguyễn Thị Ngọc Vân (2024), *Giải pháp phát triển kinh tế báo chí số*, Tạp chí Chính trị và Phát triển.
54. Hà Xuân (2023), *5 vấn đề cần lưu ý trong chuyển đổi số báo chí - xuất bản*, Tạp chí Tòa án nhân dân Online, <https://tapchitoaan.vn/5-van-de-can-luu-y-trong-chuyen-doi-so-bao-chi-xuat-ban-va-de-nghi-bo-tai-chinh-dieu-chinh-5-nhom-van-de-thao-go-vuong-mac-cho-co-quan-bao-chi9822.html>, truy cập ngày 22/11/2025.

## II. Tài liệu tiếng Anh

55. Albarran, A. B. (2005). *Handbook of media management and economics*. Lawrence Erlbaum Associates.
56. Alexander, A., et al (2004). *Media Economics: Theory and Practice* 3rd edition. Lawrence Erlbaum Associates.
57. Alonso, M. O., et al. (2019). *Defining the Worlds of Journalism Study sample*. Worlds of Journalism Study.
58. Baker, C. E. (2002). *Media, markets, and democracy*. Cambridge University Press.
59. Bardoel, J., Lowe G. F. (2007). *From Public Service Broadcasting to Public Service Media: The Core Challenge*. Nordicom.
60. Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory*. George Braziller.
61. Boczkowski, P. J. (2005). *Digitizing the news*. MIT Press.
62. Born, G. (2004). *Uncertain Vision: Birt, Dyke and the Reinvention of BBC*. Secker & Warburg.
63. Brigham, E., Ehrhardt, M. (2017). *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning.
64. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
65. Cherubini, F., & Nielsen, R. K. (2016). *Editorial analytics: How news media are developing and using audience data and metric*. Reuters Institute.

66. Chyi, H. I., & Tenenboim, O. (2017). Reality Check: Multiplatform newspaper readership in the United States, 2007–2015. *Journalism Practice*, 11(7), 798–819.  
<https://doi.org/10.1080/17512786.2016.1208056>
67. Cottle, S. (2003). Media organisation and production. In *Media organisation and production* (pp. 1–22). Sage.
68. Cowling, J., Tambini, D. (2004). *From Public Service Broadcasting to Public Service Communication*. Institute for Public Policy Research.
69. Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
70. Deuze, M. (2007). *Media work*. Polity Press.
71. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2001). *Fundamentals of management*. McGraw-Hill.
72. Doyle, G. (2013). *Understanding Media Economics*. Sage.
73. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
74. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
75. Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2017). Paying for Online News: A comparative analysis of six countries. *Digital Journalism*, 5(9), 1173–1191. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1246373>
76. Freedman, D. (2014). *The Contradictions of Media Power*. Bloomsbury Academic.
77. Gans, H. J. (1979). *Deciding what's news*. Pantheon Books.
78. Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems*. Cambridge University Press.
79. Jensen, C., Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*.
80. Küng, L. (2015). *Innovators in Digital News*. I.B. Tauris.
81. Küng, L. (2017). *Strategic management in the media* (2nd ed.). Sage.
82. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.
83. Lowrey, W. (2004). Media institutional change. *International Journal on Media Management*, 6(1–2), 5–13.
84. McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). Sage.

85. Merchant, K., Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems Forth Edition*. Pearson.
86. Mierzejewska, B., I. (2010). *Media Management in Theory and Practice*. Sage.
87. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
88. Murschetz, P. et al (2018). *Why Study State Aid for Film? A Necessary Clarification*. Springer International Publishing AG.
89. Napoli, P. M. (2010). *Audience evolution*. Columbia University Press.
90. Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies* (2nd ed.). Fordham University Press.
91. Picard, R.G. (2006). *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*. President and Fellows of Harvard College.
92. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
93. Ross et al (2003). *Fundamentals of Corporate Finance, Sixth Edition*. McGraw-Hill Primis.
94. Ryfe, D. M. (2012). *Can journalism survive?* Polity Press.
95. Saltzis, K., & Dickinson, R. (2008). Inside the changing newsroom. *Aslib Proceedings*, 60(3), 216–228.
96. Schudson, M. (1989). The sociology of news production. *Annals of the AAPSS*, 501(1), 116–126.
97. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
98. Tuchman, G. (1978). *Making news*. Free Press.
99. Wahl-Jorgensen, K., & Hanitzsch, T. (2019). *The handbook of journalism studies* (2nd ed.). Routledge.
100. Wiik, J., & Andersson, U. (2016). Managing the newsroom. *Journalism Studies*, 17(1), 28–45.
101. Zutter, C.J., Smart, S.B. (2018). *Principles of Managerial Finance Third Edition*. Pearson.

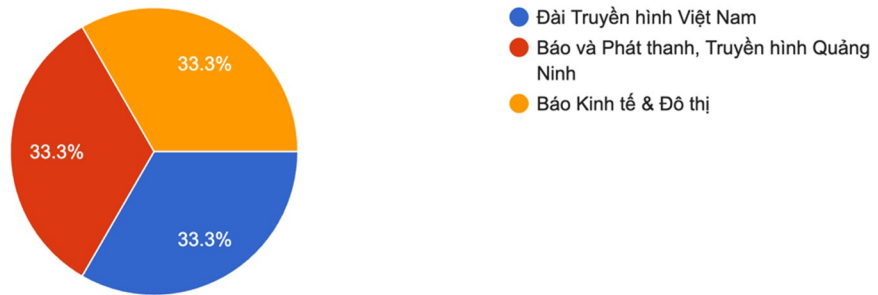
## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1

### KẾT QUẢ KHẢO SÁT ANKET

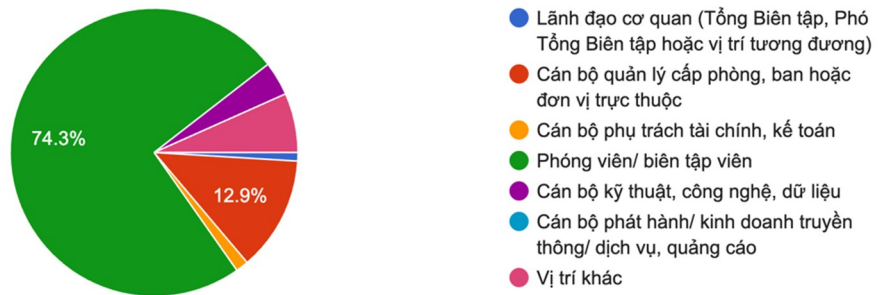
Câu 1. Ông/Bà hiện đang công tác tại cơ quan báo chí nào?

210 responses

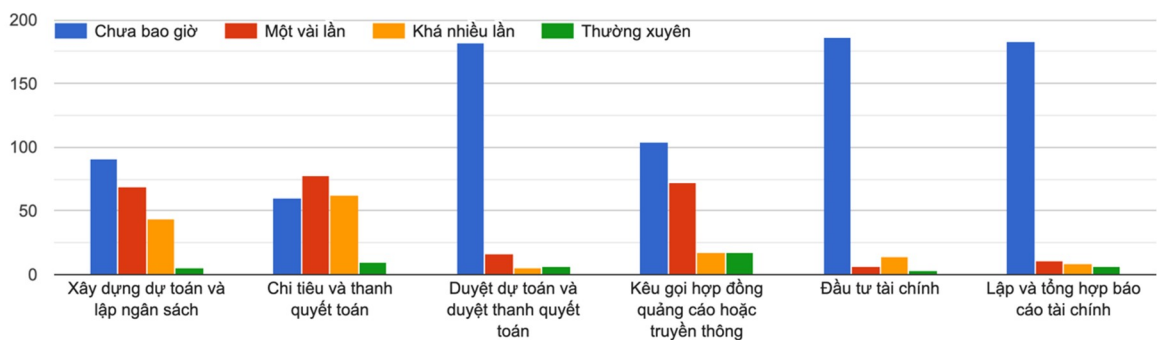


Câu 2. Vị trí công tác hiện nay của Ông/Bà trong cơ quan báo chí

210 responses

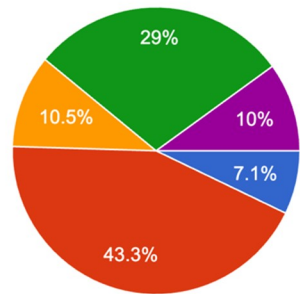


Câu 3. Trong 12 tháng qua, mức độ tham gia của Ông/Bà vào các công việc liên quan đến tài chính của tòa soạn như thế nào? (Vui lòng chọn một mức độ phù hợp cho từng nội dung)



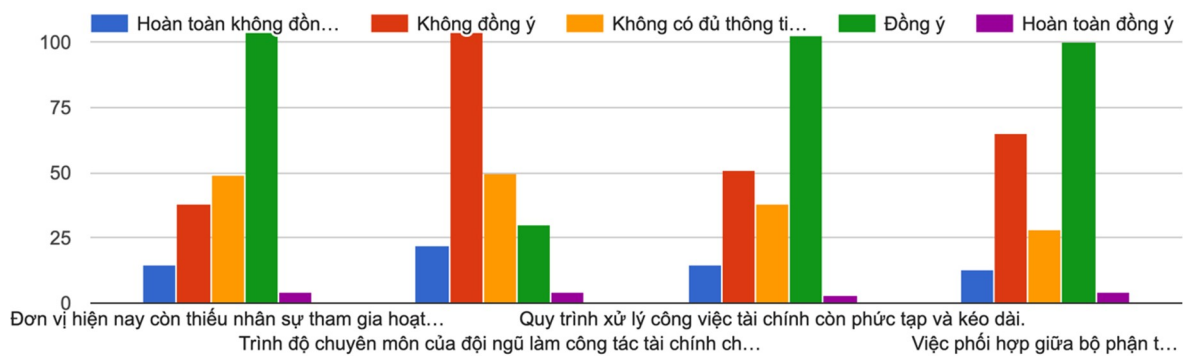
Câu 4. Mô hình quản trị tài chính của cơ quan báo chí nơi Ông/Bà công tác đã thay đổi ở mức độ nào so với giai đoạn trước chuyển đổi số.

210 responses

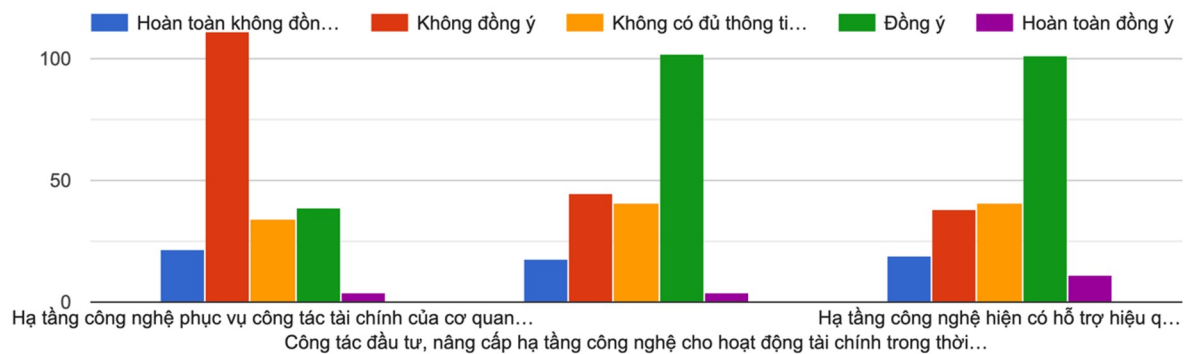


- Mô hình quản trị tài chính hầu như không có thay đổi
- Mô hình quản trị tài chính chuyên nghiệp hơn, hiện đại hơn
- Cơ chế tài chính minh bạch hơn, giảm tiêu cực
- Cơ chế tài chính giúp kích lệ sự năng động, tìm kiếm nguồn thu
- Không đủ thông tin để đánh giá

Câu 5. Ông/Bà đánh giá mức độ phù hợp của các nhận định sau về nguồn nhân lực và các bộ phận tham gia hoạt động tài chính trong đơn vị mình. (...lòng chọn một mức độ phù hợp cho mỗi nhận định)

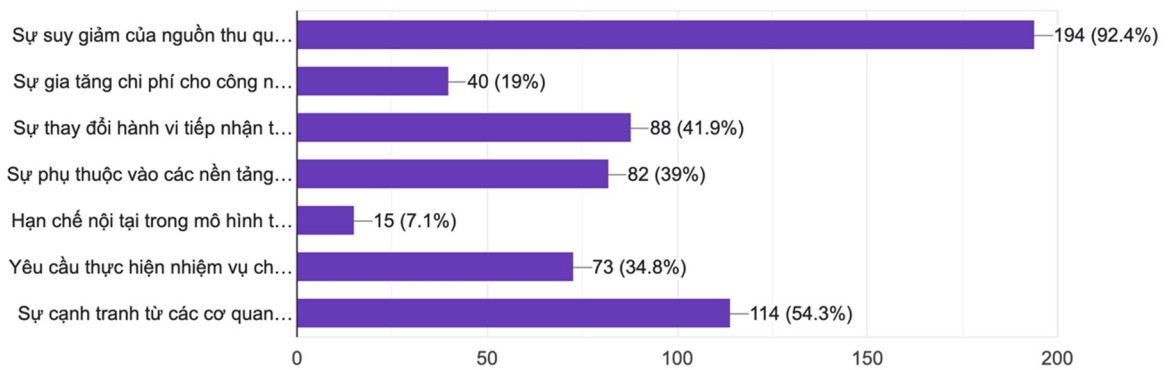


Câu 6. Ông/Bà đánh giá mức độ phù hợp của các nhận định sau về cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ phục vụ công tác tài chính của cơ quan mình...(lòng chọn một mức độ phù hợp cho mỗi nhận định)



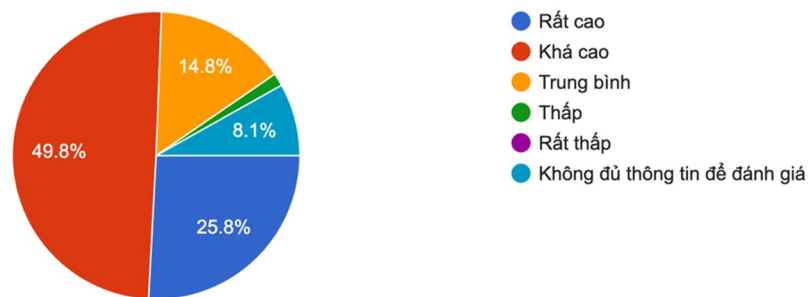
Câu 7. Theo Ông/Bà, những yếu tố nào sau đây đang tác động đáng kể đến tình hình tài chính của tòa soạn hiện nay? (Có thể chọn tối đa 03 phương án)

210 responses



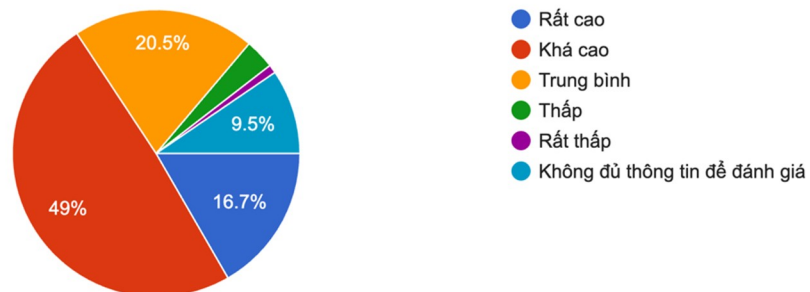
Câu 8. Mức độ áp lực tài chính mà cơ quan báo chí nơi Ông/Bà công tác hiện nay đang phải đối mặt trong môi trường truyền thông số ở mức độ nào?

209 responses



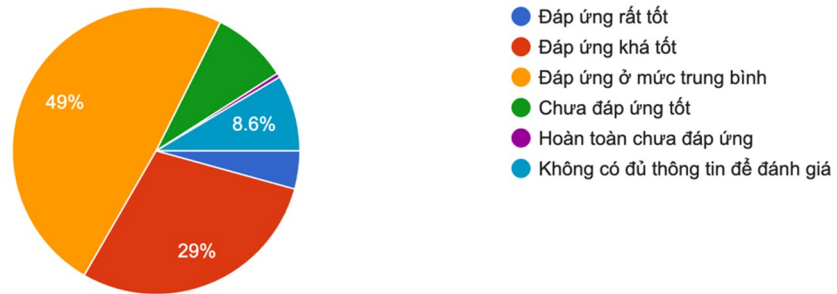
Câu 9. Mức độ phụ thuộc của nguồn thu của cơ quan báo chí nơi Ông/Bà công tác vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số, thuật toán phân phối hoặc thị trường quảng cáo hiện nay?

210 responses



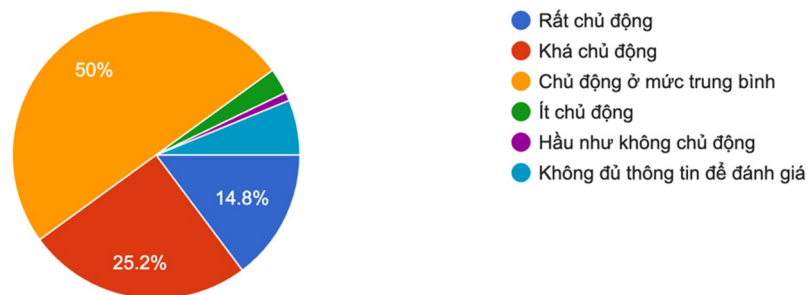
Câu 10. Mức độ đáp ứng của mô hình tài chính hiện tại của cơ quan báo chí nơi Ông/Bà công tác đối với yêu cầu vận hành trong môi trường báo chí số?

210 responses



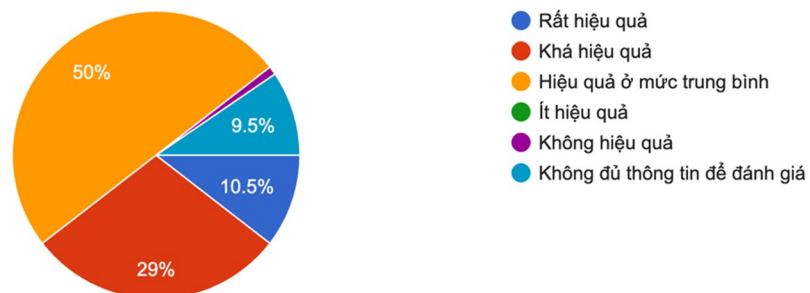
Câu 11. Mức độ chủ động của tòa soạn trong việc phân bổ và điều chỉnh nguồn lực tài chính khi môi trường hoạt động và yêu cầu sản xuất nội dung thay đổi?

210 responses



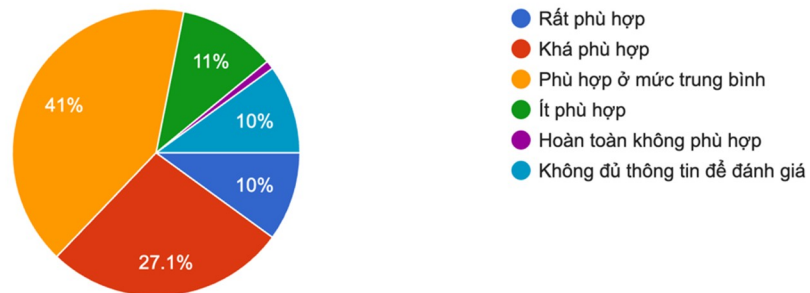
Câu 12. Theo Ông/Bà, mức độ hiệu quả của quy trình lập kế hoạch, dự toán và kiểm soát chi phí hiện nay trong việc hỗ trợ hoạt động chuyên môn của tòa soạn là như thế nào?

210 responses



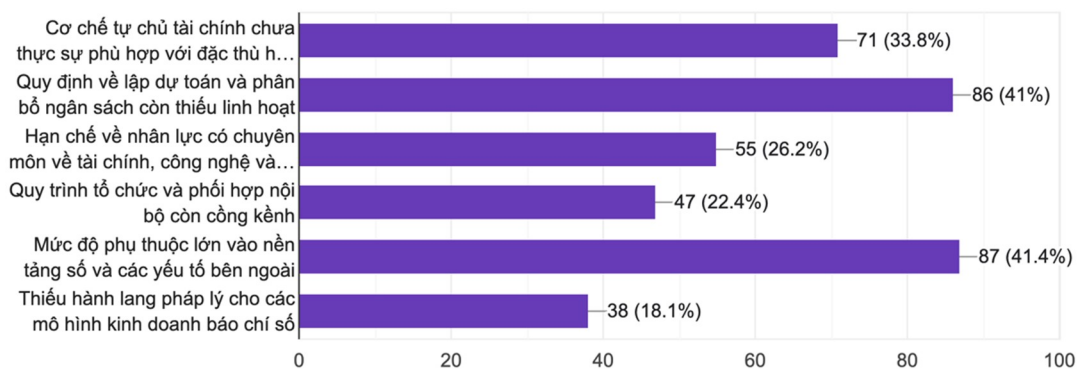
Câu 13. Theo Ông/Bà, mức độ phù hợp của mô hình quản trị tài chính hiện tại đối với yêu cầu vận hành đa nền tảng của tòa soạn trong bối cảnh báo chí số là như thế nào?

210 responses



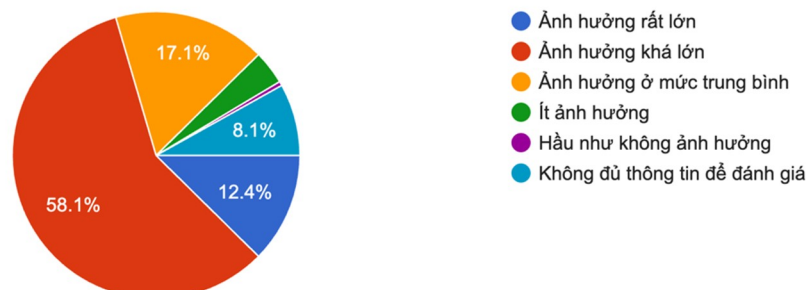
Câu 14. Theo Ông/Bà, những rào cản nào hiện nay đang ảnh hưởng lớn nhất đến việc nâng cao hiệu quả quản trị tài chính của tòa soạn? (Chọn tối đa 02 phương án phù hợp nhất)

210 responses



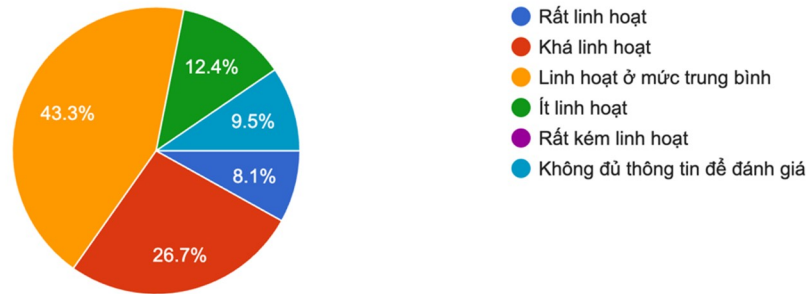
Câu 15. Theo Ông/Bà, mức độ ảnh hưởng của mô hình tổ chức và các quy trình vận hành hiện nay đến hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính của tòa soạn là như thế nào?

210 responses



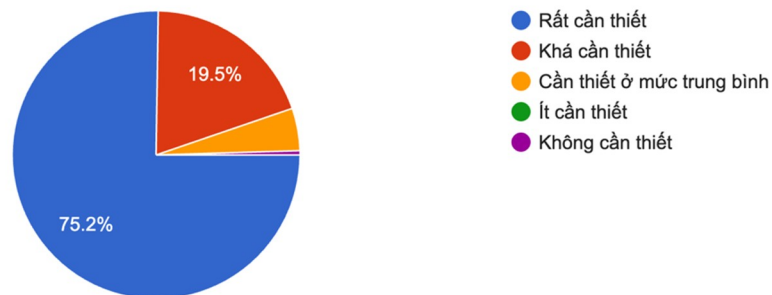
Câu 16. Theo Ông/Bà, mức độ linh hoạt của các quy trình tài chính hiện nay trong việc hỗ trợ đổi mới nội dung và thử nghiệm các sản phẩm báo chí số của tòa soạn là như thế nào?

210 responses



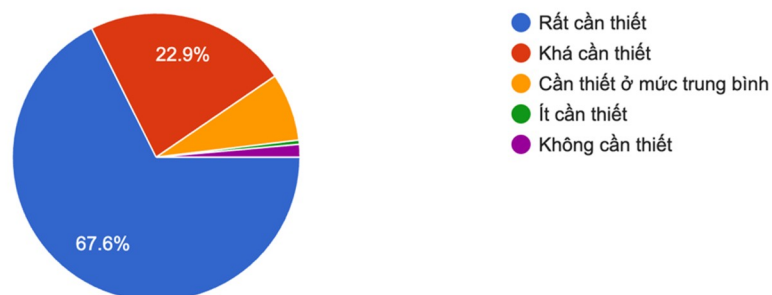
Câu 17. Theo Ông/Bà, mức độ cần thiết của việc tiếp tục hoàn thiện cơ chế tài chính đối với cơ quan báo chí nhằm bảo đảm thực hiện nhiệm vụ chính trị ...g bối cảnh chuyển đổi số hiện nay là như thế nào?

210 responses



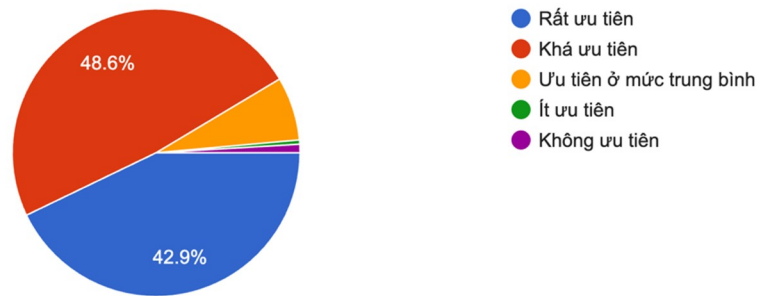
Câu 18. Theo Ông/Bà, mức độ cần thiết của việc xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả tài chính gắn với hiệu quả hoạt động báo chí, phù hợp với môi trường báo chí số hiện nay là như thế nào?

210 responses



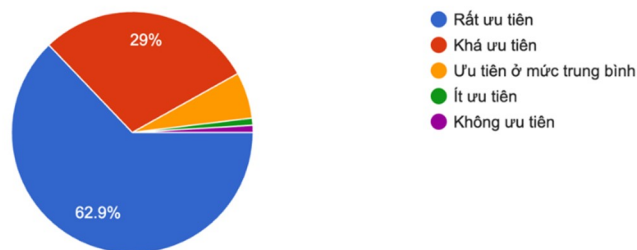
Câu 19. Theo Ông/Bà, mức độ ưu tiên của việc đổi mới mô hình quản trị tài chính tòa soạn theo hướng gắn với chiến lược nội dung và vận hành đa nền tảng là như thế nào?

210 responses



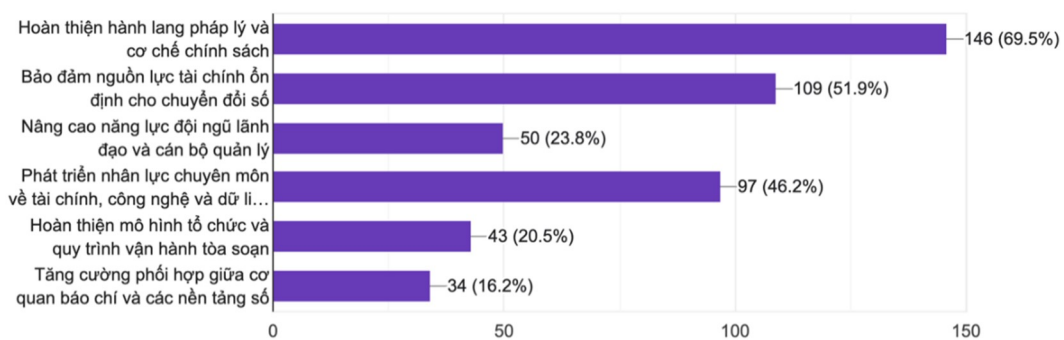
Câu 20. Theo Ông/Bà, mức độ ưu tiên của việc đa dạng hóa nguồn thu và phát triển các mô hình doanh thu mới của tòa soạn trong môi trường báo chí số là như thế nào?

210 responses

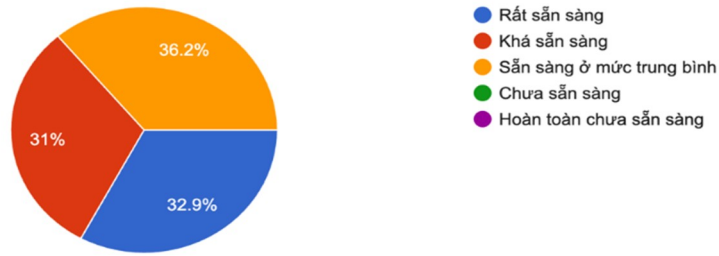


Câu 21. Theo Ông/Bà, những điều kiện nào có vai trò quan trọng nhất để triển khai hiệu quả các giải pháp hoàn thiện quản trị tài chính tòa soạn trong ...chuyển đổi số hiện nay? (Chọn tối đa 02 phương án)

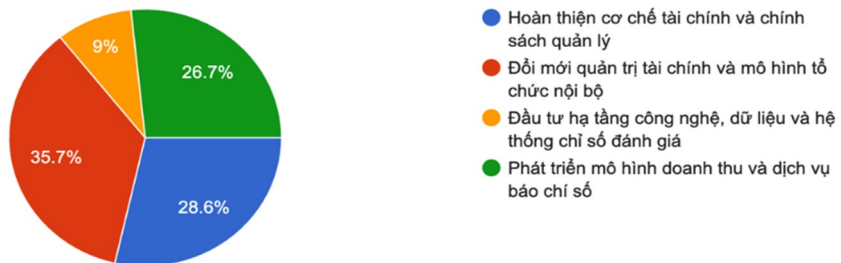
210 responses



Câu 22. Mức độ sẵn sàng của cơ quan báo chí nơi Ông/Bà công tác trong việc triển khai các giải pháp hoàn thiện quản trị tài chính tòa soạn trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay là như thế nào?  
210 responses



Câu 23. Theo Ông/Bà, nhóm khuyến nghị nào cần được ưu tiên triển khai trước để tạo hiệu quả lan tỏa trong toàn hệ thống báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay?  
210 responses



**PHỤ LỤC 2**  
**DANH SÁCH VÀ BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU**

**DANH SÁCH PHÒNG VẤN SÂU**

STT	GIỚI TÍNH	CHỨC DANH	ĐƠN VỊ	MÃ HÓA
1.	Nam	Lãnh đạo Ban	Đài Truyền hình Việt Nam	PVS 1
2.	Nam	Chuyên viên kinh doanh	Đài Truyền hình Việt Nam	PVS 2
3.	Nam	Chuyên viên công nghệ, kĩ thuật	Đài Truyền hình Việt Nam	PVS 3
4.	Nam	Phó Tổng biên tập	Báo Kinh tế và Đô thị	PVS 4
5.	Nữ	Quản lý cấp phòng	Báo Kinh tế và Đô thị	PVS 5
6.	Nam	Chuyên viên phòng kinh doanh	Báo Kinh tế và Đô thị	PVS 6
7.	Nam	Nguyên Giám đốc	Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh	PVS 7
8.	Nữ	Quản lý cấp phòng	Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh	PVS 8
9.	Nữ	Biên tập viên	Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh	PVS 9
10.	Nam	Ban Nghiệp vụ	Hội Nhà báo Việt Nam	PVS 10
11.	Nam	Cục Báo chí	Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch	PVS 11
12.	Nam	Lãnh đạo Trung tâm Truyền thông khoa học công nghệ	Bộ Khoa học và Công nghệ	PVS 12

**BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 01****Giới tính:** Nam**Chức danh:** Lãnh đạo Ban**Đơn vị:** Đài Truyền hình Việt Nam**NỘI DUNG PHÒNG VẤN****1. Anh/chị cho biết về mục tiêu cơ bản trong quản trị tài chính của VTV hiện nay?****Trả lời:**

Mục tiêu trọng tâm của quản trị tài chính tại VTV hiện nay là bảo đảm an toàn tài chính, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và duy trì sự bền vững trong hoạt động của Đài. Chúng tôi hướng tới tối ưu hóa chi phí sản xuất chương trình, tái cấu trúc nguồn thu, tăng cường minh bạch, chuẩn hóa quy trình và đầu tư cho chuyển đổi số, qua đó tạo nền tảng để VTV nâng cao năng lực cạnh tranh và thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị được giao.

Ngoài các mục tiêu trên, VTV còn hướng tới tinh giản bộ máy và tối ưu hóa nguồn lực. Điều này là nội dung cơ bản để định hướng mục tiêu quản trị tài chính giúp tăng hiệu quả hoạt động, cải thiện cơ cấu chi và nâng cao năng lực quản trị toàn Đài.

**2. Trong quá trình lãnh đạo, quản lý, anh/chị có gặp khó khăn, thách thức nào liên quan đến quản trị tài chính của đơn vị?****Trả lời:**

Chúng tôi gặp một số khó khăn lớn như:

- Cơ chế tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập còn chưa theo kịp mô hình tự chủ của VTV; nguồn thu truyền hình truyền thống tiếp tục suy giảm, do sự cạnh tranh gay gắt của các nền tảng số quốc tế và sự thay đổi thói quen tiêu dùng nội dung của khán giả. Đây là thách thức được nêu rõ khi doanh thu truyền hình truyền thống có xu hướng chững lại, trong khi VTV phải duy trì vai trò cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia.

- Chi phí công nghệ và yêu cầu đầu tư hạ tầng số tăng mạnh, nhưng nguồn lực tài chính còn hạn chế. Báo cáo năm 2025 cho thấy VTV phải đối mặt với nhu cầu rất lớn trong việc hiện đại hóa công nghệ, nâng cấp nền tảng

số, vận hành kênh Vietnam Today, phát triển nội dung chất lượng cao và mở rộng phân phối đa nền tảng trong khi điều kiện tài chính không tăng tương ứng.

- Quá trình tái cơ cấu tổ chức, tinh giản bộ máy, dù rất cần thiết, cũng mang lại thách thức trong quản trị tài chính. Việc giảm đầu mỗi đơn vị và cấp phòng đòi hỏi phải thiết kế lại cơ chế phân bổ nguồn lực, điều chỉnh quy trình tài chính - kế hoạch, đồng thời bảo đảm hoạt động không bị gián đoạn và vẫn duy trì hiệu quả vận hành.

- Công nghệ truyền hình những năm qua thay đổi lớn, nhu cầu đầu tư công nghệ, hạ tầng số rất lớn nhưng nguồn lực còn hạn chế.

### **3. Anh/chị đánh giá thành công và hạn chế nổi bật nhất trong quản trị tòa soạn về tài chính tại đơn vị thời gian qua?**

**Trả lời:**

*Thành công:*

- Về thành công, chúng tôi đã giữ vững ổn định tài chính; tăng trưởng nguồn thu khác (nguồn thu từ bộ ngành, nguồn thu trên số...)

- Năm 2025 doanh thu tăng 9% trong khi chi phí vận hành giảm 7%, cho thấy tiến bộ lớn về hiệu quả chi phí.

- Việc tinh gọn bộ máy giảm 7 đơn vị, 45 đầu mỗi thể hiện quyết tâm tổ chức lại để hoạt động hiệu quả hơn.

*Hạn chế:*

Một số cơ chế nội bộ cần tiếp tục bổ sung theo quy định mới; hệ thống quy trình sản xuất, quản lý và ứng dụng công nghệ thông tin chuyển đổi số chưa cao; và nguồn thu còn phụ thuộc nhiều vào các mô hình truyền thống.

### **4. Theo anh/chị, những yếu tố nào quyết định đến các kết quả đó?**

**Trả lời:**

Những kết quả trên được quyết định bởi sự chỉ đạo thống nhất của lãnh đạo Đài; nỗ lực của đội ngũ tài chính và các đơn vị nội dung; quá trình hoàn thiện quy chế nội bộ; mức độ ứng dụng công nghệ trong quản trị; tính minh bạch, tuân thủ trong triển khai tài chính; và khả năng thích ứng nhanh trước sự thay đổi mạnh mẽ của công nghệ số.

Thách thức trong sắp xếp lại bộ máy tổ chức: Tinh gọn bộ máy, việc phân cấp, phân bổ nguồn lực sau tái cấu trúc cần tiếp tục hoàn thiện, tránh chồng chéo, đảm bảo cân bằng giữa hiệu quả hoạt động và tính chuyên môn hóa trong quản trị tài chính.

### **5. Từ góc độ quản lý, anh/chị có khuyến nghị gì nhằm nâng cao hiệu quả quản trị tài chính của đơn vị trong thời gian tới?**

**Trả lời:**

Để nâng cao hiệu quả quản trị tài chính của tòa soạn trong giai đoạn phát triển mới, tôi cho rằng cần tập trung vào một số nhóm giải pháp mang tính nền tảng và lâu dài như sau:

- Thứ nhất, hoàn thiện toàn diện cơ chế tài chính nội bộ.

Chúng tôi đang tiếp tục rà soát và điều chỉnh các quy chế chi tiêu, hệ thống định mức và quy trình lập – thẩm định – kiểm soát dự toán cho phù hợp với đặc thù sản xuất truyền hình số và mô hình hoạt động đa nền tảng. Mục tiêu là linh hoạt nhưng vẫn đảm bảo kỷ luật tài chính và tuân thủ pháp luật.

- Thứ hai, áp dụng cơ chế tài chính tạo động lực cho các đơn vị.

VTV cần cơ chế khuyến khích rõ ràng: tăng thu, tiết kiệm chi, chi đúng, chi đủ, chi kịp thời, đồng thời gắn mức độ chủ động với trách nhiệm giải trình của lãnh đạo từng đơn vị. Đây là yếu tố quan trọng để nâng cao ý thức tiết kiệm và hiệu quả quản trị.

- Thứ ba, nâng cao năng lực quản trị chi phí của các đơn vị nội dung.

Các đơn vị cần được đào tạo bài bản về dự toán, phân tích chi phí, tính giá thành và đánh giá hiệu quả sản xuất. Điều này giúp các ban chủ động tối ưu hóa nguồn lực ngay từ khâu lập kế hoạch.

- Thứ tư, đa dạng hóa nguồn thu, giảm phụ thuộc vào mô hình truyền thông.

Chúng tôi xác định mở rộng các nguồn thu mới như bản quyền số, quảng cáo theo dữ liệu, OTT, hợp tác sản xuất, thương mại hóa nội dung... là yêu cầu cấp thiết để tạo động lực tăng trưởng mới và đảm bảo tự chủ tài chính.

- Thứ năm, đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản trị tài chính.

Một hệ thống dữ liệu liên thông, quy trình điện tử 100%, hồ sơ – chứng từ số, chữ ký số và các bảng điều khiển (dashboard) tài chính phục vụ ra

quyết định theo thời gian thực sẽ giúp giảm thời gian xử lý, tăng minh bạch và giảm rủi ro. Đây là trụ cột để quản trị tài chính hiện đại trong mô hình truyền thông số.

- Thứ sáu, chuẩn hóa và hoàn thiện quy trình nội bộ.

Việc đơn giản hóa thủ tục, chuẩn hóa quy trình phối hợp giữa tài chính - sản xuất - kỹ thuật - bán quyền sẽ giúp tăng hiệu suất, giảm chậm trễ và nâng cao tính minh bạch trong toàn bộ chuỗi sản xuất, phát sóng.

- Thứ bảy, tăng cường phân cấp, phân quyền đi đôi với kiểm soát trách nhiệm.

Chúng tôi chủ trương giao quyền mạnh hơn về lập dự toán, quản lý ngân sách và ký kết nhiệm vụ phù hợp từng cấp. Nhưng đi kèm phải là trách nhiệm giải trình và tiêu chí đánh giá rõ ràng.

- Thứ tám, nâng cao công tác kiểm tra và công khai, minh bạch tài chính.

Các cơ chế kiểm tra định kỳ và đột xuất cần được duy trì, đồng thời tăng cường công khai thông tin tài chính nội bộ ở mức phù hợp để củng cố kỷ luật tài chính và hạn chế rủi ro.

- Thứ chín, hoàn thiện hệ thống vận hành sau tái cấu trúc

Cần tiếp tục hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị, thiết lập luồng phối hợp mới, đảm bảo hoạt động trơn tru và tránh chồng lấn hay bỏ sót trách nhiệm.

- Thứ mười, phân bổ nguồn lực phù hợp mô hình tinh gọn.

Đảm bảo mỗi đầu mỗi đều có đủ nhân lực, kinh phí và hạ tầng công nghệ để thực thi nhiệm vụ; đồng thời thiết lập hệ thống vị trí việc làm, KPI rõ ràng.

**BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 02****Giới tính:** Nam**Chức danh:** Chuyên viên kinh doanh**Đơn vị:** Đài Truyền hình Việt Nam**NỘI DUNG PHÒNG VẤN****1. Anh/chị đánh giá thế nào về hiệu quả các mô hình, hình thức khai thác nguồn thu hiện nay của đơn vị?**

Trả lời:

- Khai thác quảng cáo trên sóng truyền hình vẫn giữ vai trò nền tảng, đóng góp tỷ trọng lớn nhất vào tổng doanh thu của Đài, nhưng đang có xu hướng bão hòa và sụt giảm, chịu áp lực cạnh tranh khốc liệt từ các nền tảng số.

- Việc đa dạng hóa nguồn thu thông qua kinh doanh nội dung số (VTVGo), dịch vụ truyền hình trả tiền và kinh doanh bản quyền đang có những bước tiến tích cực, dần hình thành hệ sinh thái doanh thu đa mục tiêu, giúp bù đắp một phần doanh thu thiếu hụt từ truyền thống.

- Đánh giá chung: Hiệu quả khai thác đang chuyển dịch từ thuần quảng cáo sang tổng hợp dịch vụ, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng nguồn thu số vẫn chưa tương xứng với tiềm năng về nội dung của Đài. Sự phối hợp giữa các đơn vị nội dung và kinh doanh đôi khi chưa đồng bộ, dẫn đến việc chưa khai thác hết giá trị thương hiệu VTV trên đa nền tảng.

**2. Trong quá trình làm việc, anh/chị có những thuận lợi hoặc khó khăn gì liên quan đến cơ chế tài chính, chính sách doanh thu hoặc quy trình nội bộ?**

Trả lời:

- Thuận lợi: Đài Truyền hình Việt Nam (VTV) là cơ quan truyền thông quốc gia, đóng vai trò chủ đạo trong việc thông tin, tuyên truyền đường lối của Đảng, chính sách của Nhà nước. Với các nội dung được kiểm soát nghiêm ngặt, VTV là kênh bảo chứng thông tin chính thống, đáng tin cậy, giúp định hướng dư luận và nâng cao niềm tin của nhân dân. Thương hiệu VTV có uy tín cao, tạo niềm tin tuyệt đối với các nhãn hàng và đối tác lớn.

- Khó khăn:

+ Các quy định về quản lý tài chính công đối với một đơn vị sự nghiệp có thu đôi khi còn thiếu linh hoạt; Quy trình phối hợp giữa khối nội dung (các Ban biên tập) và khối kinh doanh đôi khi còn độ trễ, chưa linh hoạt theo biến động thời gian thực của thị trường quảng cáo.

+ Thủ tục xét duyệt hợp đồng, báo giá và nghiệm thu qua nhiều khâu, đôi lúc làm chậm tiến độ triển khai các chiến dịch ngắn hạn của khách hàng.

### **3. Anh/chị đánh giá những điểm mạnh và hạn chế trong quản trị tài chính tòa soạn từ góc độ người trực tiếp tham gia hoạt động kinh doanh?**

Trả lời:

- Điểm mạnh:

+ Quản trị tài chính tập trung, chặt chẽ, minh bạch, đảm bảo tuân thủ đúng các quy định pháp luật và quy chế của Đài.

- Hạn chế:

+ Hệ thống công cụ quản trị (phần mềm) chưa thực sự tối ưu để hỗ trợ phân tích dữ liệu kinh doanh.

+ Hệ thống quản trị tài chính hiện tại chủ yếu phục vụ công tác kiểm soát hơn là thúc đẩy kinh doanh; thiếu các công cụ phân tích dữ liệu chuyên sâu để dự báo xu hướng doanh thu từ hành vi khán giả trên đa nền tảng.

### **4. Anh/chị có những đề xuất gì nhằm nâng cao hiệu quả khai thác nguồn thu và quản trị tài chính tại đơn vị?**

Trả lời:

- Xây dựng cơ chế tài chính đặc thù cho các hoạt động kinh doanh, đặc biệt là kinh doanh trên nền tảng số để tăng tính cạnh tranh với các nền tảng xuyên biên giới.

- Triển khai dịch vụ Truyền thông Marketing tích hợp (IMC - Integrated Marketing Communication): Kết hợp các kênh và công cụ truyền thông khác nhau (quảng cáo, PR, digital marketing, sự kiện và các hoạt động tương tác...) để truyền tải một thông điệp thương hiệu thống nhất và nhất quán để đảm bảo hiệu quả tối đa trong việc tiếp cận khách hàng; thiết kế, điều phối và quản trị toàn bộ trải nghiệm truyền thông của thương hiệu như một hệ thống thống nhất, dựa trên dữ liệu, hành vi người dùng và mục tiêu kinh doanh - không

còn là việc “chạy nhiều kênh cùng lúc”; IMC là dịch vụ tư vấn và điều phối chiến lược truyền thông, trong đó truyền hình giữ vai trò tạo uy tín và dẫn dắt, các kênh khác được tổ chức xoay quanh để tối đa hóa hiệu quả tổng thể cho khách hàng.

- Đơn giản hóa quy trình phối hợp giữa các đơn vị nội bộ trong toàn Đài và số hóa toàn bộ quy trình ký kết, nghiệm thu hợp đồng để rút ngắn thời gian.

- Đầu tư đồng bộ hệ thống quản trị doanh nghiệp dành riêng cho lĩnh vực truyền thông để kết nối thông tin thông suốt từ khâu sản xuất chương trình đến khâu bán hàng và nghiệm thu thanh lý.

- Xây dựng chính sách đãi ngộ và KPI kinh doanh dựa trên hiệu quả thực tế để thu hút đội ngũ chuyên gia về digital marketing và quản trị tài chính hiện đại.

**BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 03**

**Giới tính:** Nam

**Chức danh:** Chuyên viên công nghệ, kỹ thuật

**Đơn vị:** Đài Truyền hình Việt Nam

**NỘI DUNG PHÒNG VẤN**

**1. Anh/chị đánh giá thế nào về nguồn nhân lực liên quan công nghệ, kỹ thuật có thể hỗ trợ chuyển đổi số trong quản trị tài chính hiện nay của đơn vị?**

Trả lời:

Về hiện trạng và thế mạnh, Đài THVN hiện đang dẫn đầu khối các cơ quan báo chí về mức độ trưởng thành chuyển đổi số, tạo tiền đề vững chắc để nhân lực kỹ thuật thúc đẩy các mảng quản trị nội bộ, đặc biệt là tài chính. Đội ngũ kỹ thuật của Đài sở hữu nền tảng vững chắc với kinh nghiệm dày dặn trong vận hành hạ tầng mạng và dữ liệu phức tạp, giúp việc triển khai các phần mềm quản trị như ERP hay E-office diễn ra thuận lợi. Đồng thời, sự thích nghi cao của các bộ phận đã hình thành thói quen tác nghiệp trên môi trường số, cho phép nhân sự công nghệ tham gia sâu vào việc xây dựng hệ sinh thái số và tối ưu hóa luồng công việc giữa bộ phận tài chính với các đơn vị sản xuất nội dung.

Tuy nhiên, nhân lực kỹ thuật tài chính vẫn phải đối mặt với những thách thức đáng kể, tiêu biểu là khoảng cách về nghiệp vụ chuyên biệt khi nhân sự giỏi về sản xuất và truyền dẫn thường thiếu kiến thức chuyên sâu về tài chính, kế toán và quản trị rủi ro, gây khó khăn cho việc tùy chỉnh các thuật toán tự động hóa báo cáo phức tạp. Bên cạnh đó là áp lực thiếu hụt nhân sự chất lượng cao như các kiến trúc sư dữ liệu và chuyên gia bảo mật trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của thị trường IT, vốn là những vị trí then chốt để bảo vệ dòng tiền và dữ liệu tài chính nhạy cảm. Để giải quyết bài toán này, Đài THVN cần triển khai chiến lược bổ khuyết dựa trên hai trụ cột là hợp tác chiến lược với các Tập đoàn công nghệ lớn để tiếp cận chuyên gia đầu ngành và đẩy mạnh đào tạo chuyển đổi số trong quản trị tài chính; cán bộ tài chính

am hiểu hơn về ứng dụng công nghệ trong giải quyết các bài toán về công tác tài chính.

Đánh giá tổng quát cho thấy nguồn nhân lực công nghệ của Đài THVN hiện có đủ năng lực vận hành các hệ thống cơ bản nhưng cần nâng tầm về tư duy dữ liệu để chuyển đổi hỗ trợ kỹ thuật trong ứng dụng công nghệ vào công tác quản trị tài chính. Việc kết hợp hiệu quả giữa nội lực hiện có và nguồn lực chuyên gia bên ngoài sẽ là chìa khóa then chốt để Đài tối ưu hóa chi phí và minh bạch hóa tài chính trong kỷ nguyên số.

## **2. Trong quá trình làm việc, anh/chị có những thuận lợi hoặc khó khăn gì liên quan đến cơ chế tài chính, chính sách doanh thu hoặc quy trình nội bộ?**

Trả lời:

Trong tiến trình chuyển đổi số tại Đài Truyền hình Việt Nam, những thuận lợi cốt lõi xuất phát từ sự quyết liệt trong đổi mới thể chế nội bộ, nơi các quy trình đầu tư cho công nghệ thông tin và khoa học công nghệ đang được rà soát, đơn giản hóa thông qua các cơ chế "rút gọn" và linh hoạt như Sandbox để bắt kịp tốc độ phát triển của thời đại. Sự chuyển dịch mạnh mẽ từ quản lý hành chính truyền thống sang quản trị dựa trên dữ liệu số đã giúp các quy trình nội bộ trở nên minh bạch và tối ưu hơn, được hỗ trợ đắc lực bởi hạ tầng số đồng bộ với Trung tâm dữ liệu (tiêu chuẩn TIER 3 tại Đài) và hệ thống kết nối LAN/Wifi phủ rộng.

Đài THVN đã thành lập và kiện toàn Ban Chỉ đạo phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và Đề án 06 do đồng chí Tổng Giám đốc trực tiếp làm Trưởng ban, các thành viên là các Lãnh đạo Đài, các trưởng đơn vị; Tổ Giúp viên, Tiểu ban về xây dựng Đề án dữ liệu lớn – VTVBigData, Tiểu ban về cải cách hành chính, Tiểu ban về triển khai phát triển KHCN, ĐMST, CDS và Đề án 06,... để tập trung nguồn lực cho các mục tiêu trọng điểm

Bên cạnh đó, việc xây dựng và ban hành Chiến lược dữ liệu đến năm 2030 cùng các quy định về quản lý tài sản số và bản quyền đang tạo ra một

hành lang pháp lý nội bộ rõ ràng, thúc đẩy các hoạt động khai thác doanh thu số một cách chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, thực tế vẫn tồn tại những khó khăn đáng kể khi nhu cầu đầu tư cho chuyển đổi số, hiện đại hóa hạ tầng công nghệ là rất lớn và liên tục. Với cơ chế tự chủ tài chính, Đài THVN gặp nhiều khó khăn trong việc cân đối nguồn lực, đặc biệt khi phải đầu tư cho các dự án hạ tầng lớn, nền tảng (như VTVdata). Các quy định về đầu tư công, mua sắm (dù đã được gỡ vướng một phần bởi NQ 04/2025 và ND 214/2025) vẫn còn các thủ tục phức tạp, chưa thực sự phù hợp với đặc thù của các sản phẩm, dịch vụ công nghệ có vòng đời ngắn và thay đổi nhanh. Cơ chế tài chính đặc thù của Đài (cơ quan thuộc Chính phủ vận dụng cơ chế doanh nghiệp) cũng gây vướng mắc trong việc sử dụng nguồn lực tài chính, gây ra những điểm nghẽn cho các dự án cần tính thời điểm cao. Thách thức còn nằm ở việc hoàn thiện chính sách doanh thu linh hoạt cho các sản phẩm nội dung trên môi trường số như VTVgo trước áp lực cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng xuyên biên giới. Đồng thời, sự thiếu tương thích trong quy trình nội bộ và kỹ năng số của một bộ phận cán bộ quản lý tài chính có thể dẫn đến tình trạng chuyển đổi hiệu quả chưa cao, chưa thay đổi được bản chất nghiệp vụ. Việc định giá và quản trị các loại tài sản ảo hay bản quyền trên mạng vẫn là một bài toán mới mẻ đối với hệ thống kế toán hiện tại. Tổng hòa lại, dù sở hữu lợi thế lớn về hạ tầng và quyết tâm chính trị, Đài THVN vẫn cần tiếp tục tháo gỡ các nút thắt về cơ chế đầu tư để thực sự tạo ra sự đột phá trong các mô hình kinh doanh nội dung số bền vững.

### **3. Anh/chị đánh giá những điểm mạnh và hạn chế trong quản trị tài chính tòa soạn từ góc độ công nghệ, kĩ thuật?**

Trả lời:

Từ góc độ kỹ thuật tại Đài THVN đặc biệt là trong lĩnh vực AI, tôi nhận thấy quản trị tài chính đang đứng trước những vận hội và thách thức công nghệ rất đặc thù.

Điểm mạnh cốt lõi nằm ở hạ tầng tính toán hiện đại cho phép chúng ta không chỉ chạy các tác vụ truyền hình truyền thống mà còn có khả năng triển

khai các mô hình ngôn ngữ lớn như Qwen hay Llama để tự động hóa việc phân tích hợp đồng và chứng từ. Việc làm chủ các container và nền tảng điều phối AI giúp đội ngũ kỹ thuật có thể tùy biến các thuật toán bóc tách dữ liệu từ văn bản, tạo ra một dòng chảy thông tin tài chính xuyên suốt từ khâu sản xuất nội dung đến báo cáo quản trị dựa trên Dashboard. Khả năng tự chủ công nghệ này là nền tảng vững chắc để xây dựng một hệ sinh thái dữ liệu tập trung (VTVdata), giúp minh bạch hóa các chi phí sản xuất chương trình và bản quyền số vốn rất phức tạp trong môi trường truyền hình đa nền tảng.

Tuy nhiên, từ góc độ kỹ thuật sâu, chúng ta vẫn đối mặt với những hạn chế đáng kể, mà lớn nhất là sự phân mảnh của dữ liệu đầu vào. Hiện tại, dữ liệu tài chính vẫn tồn tại ở nhiều định dạng phi cấu trúc và nằm rải rác trên các hệ thống rời rạc, khiến việc huấn luyện các mô hình AI dự báo doanh thu sẽ gặp nhiều sai số do thiếu một kho dữ liệu dùng chung được làm sạch triệt để. Bên cạnh đó, sự giao thoa giữa thuật toán AI và nghiệp vụ tài chính chuyên sâu vẫn còn khoảng cách lớn, dẫn đến việc các công cụ hỗ trợ đôi khi chưa giải quyết được tận gốc các bài toán đặc thù như định giá tài sản số hay quản trị rủi ro dòng tiền trong thời gian thực. Thêm vào đó, việc bảo mật các dữ liệu tài chính nhạy cảm khi vận hành trên các mô hình AI mã nguồn mở đòi hỏi một quy trình kiểm soát an ninh mạng cực kỳ khắt khe, tránh mọi nguy cơ rò rỉ thông tin chiến lược. Nhìn chung, dù chúng ta có "động cơ" công nghệ mạnh mẽ, nhưng để bộ máy quản trị tài chính vận hành trơn tru, cần phải tập trung vào việc chuẩn hóa hạ tầng dữ liệu và bồi dưỡng đội ngũ nhân sự có khả năng kết nối giữa tư duy kỹ thuật và nghiệp vụ kinh tế, đảm bảo an toàn an ninh thông tin.

#### **4. Anh/chị có những đề xuất gì nhằm nâng cao hiệu quả khai thác nguồn thu và quản trị tài chính tại đơn vị?**

Trả lời:

Để nâng cao hiệu quả khai thác nguồn thu và quản trị tài chính tại Đài THVN, đề xuất ưu tiên hàng đầu là phải xây dựng một hệ sinh thái dữ liệu dùng chung (Data Lakehouse) nhằm phá vỡ các rào cản thông tin giữa bộ phận kinh doanh, sản xuất nội dung và quản lý tài chính. Việc chuẩn hóa dữ

liệu từ mọi điểm chạm khách hàng trên các nền tảng như VTVgo hay mạng xã hội sẽ cho phép chúng ta ứng dụng các mô hình học máy (Machine Learning) để phân tích hành vi người xem theo thời gian thực, từ đó cá nhân hóa quảng cáo và tối ưu hóa giá bán quảng cáo theo hiệu suất thực tế thay vì chỉ dựa trên các chỉ số truyền thống. Bên cạnh đó, chúng ta cần triển khai các thuật toán AI để dự báo xu hướng thị trường và đánh giá hiệu quả kinh tế của từng chương trình ngay từ khâu ý tưởng, giúp lãnh đạo Đài, lãnh đạo các đơn vị có căn cứ xác thực để phân bổ ngân sách vào những nội dung có khả năng sinh lời hoặc tạo giá trị thương hiệu cao nhất.

Song song với việc tối ưu nguồn thu, công tác quản trị tài chính cần được hiện đại hóa thông qua việc áp dụng công nghệ tự động hóa quy trình, ứng dụng CNTT kết hợp với các mô hình AI để xử lý tự động các nghiệp vụ lặp đi lặp lại như kiểm soát chứng từ, đối soát doanh thu quảng cáo và quyết toán hợp đồng bản quyền. Điều này không chỉ giúp giảm thiểu sai sót do yếu tố con người mà còn giải phóng đội ngũ nhân sự tài chính khỏi các công việc thủ công để tập trung vào vai trò phân tích chiến lược. Đồng thời, việc thiết lập một hệ thống giám sát chi phí thông minh dựa trên nền tảng Cloud sẽ cho phép kiểm soát dòng tiền ở mức độ chi tiết nhất, giúp phát hiện sớm các khâu chưa hiệu quả trong vận hành và sử dụng tài nguyên kỹ thuật. Cuối cùng, để các giải pháp này đi vào thực tế, Đài cần nghiên cứu, xây dựng khung pháp lý minh bạch và công bằng về chia sẻ doanh thu quảng cáo giữa các cơ quan báo chí trong nước và các nền tảng công nghệ xuyên biên giới; tăng cường đầu tư vào việc đào tạo kỹ năng số cho cán bộ tài chính, giúp họ hiểu và sử dụng thành thạo các công cụ AI, am hiểu quy trình nghiệp vụ dựa trên nền tảng CNTT, từ đó biến công nghệ thành "cánh tay nối dài" trong việc bảo vệ và phát triển tiềm lực tài chính của cơ quan báo chí chủ lực quốc gia.

## **BIÊN BẢN PHỎNG VẤN SÂU 04**

**Người trả lời phỏng vấn:** Nam

**Chức danh:** Phó Tổng biên tập

**Đơn vị:** Báo Kinh tế và Đô thị

### **NỘI DUNG PHỎNG VẤN**

**1. Trong quá trình làm việc, anh/chị đã từng gặp phải những khó khăn gì về các vấn đề quản trị tài chính tại Báo Kinh tế và Đô thị?**

Trả lời: Báo Kinh tế & Đô thị cũng giống nhiều cơ quan báo chí khác là đơn vị sự nghiệp tự chủ về tài chính. Có thể khẳng định, cơ quan báo chí là đơn vị sự nghiệp có tính đặc thù, sản phẩm là các tác phẩm báo chí phục vụ nhiệm vụ chính trị của Thủ đô và đất nước. Trong khi đó, cơ quan báo chí vẫn phải tự chủ tài chính để hoạt động, việc này ảnh hưởng không nhỏ đến công tác chuyên môn.

**2. Anh/chị đánh giá những thành công cơ bản trong chiến lược, mô hình và kết quả quản trị tòa soạn về tài chính tại Báo Kinh tế và Đô thị thời gian qua?**

Trả lời: Thời gian qua, ngoài các nguồn thu kinh tế báo chí mang tính truyền thống như quảng cáo, phát hành, báo Kinh tế & Đô thị đã phát triển đa dạng hóa nguồn thu qua các sản phẩm: quảng cáo số, tổ chức các sự kiện truyền thông, chủ động đề xuất thực hiện các nhiệm vụ truyền thông với Cơ quan chủ quản, các bộ ngành liên quan. Qua đó đã bổ sung nguồn kinh phí đáng kể để Báo hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

**3. Nguyên nhân của thành công đó?**

Trả lời: Sự sáng tạo trong lãnh đạo, chỉ đạo. Tinh thần làm việc vì tập thể, dám đề xuất và thực hiện nhiệm vụ của tập thể cán bộ, phóng viên người lao động.

**4. Anh/chị đánh giá những hạn chế cơ bản trong chiến lược, mô hình và kết quả quản trị tòa soạn về tài chính tại Báo Kinh tế và Đô thị?**

Trả lời: Một số cán bộ, phóng viên, người lao động chưa thực sự sáng tạo, chủ động đề xuất được sáng kiến, cách làm hay. Cơ chế hoạt động Trung

tâm truyền thông của báo khiến Trung tâm này chưa phát huy được hết hiệu quả công việc.

**5. Nguyên nhân của hạn chế đó?**

Trả lời: Một số cơ chế, chính sách về tài chính đối với cơ quan báo chí chưa phù hợp với thực tiễn. Chất lượng người lao động còn có chỗ chưa đồng đều khiến hiệu quả công việc đôi lúc chưa như mong muốn.

**6. Anh chị có những khuyến nghị gì đề xuất cho lãnh đạo đơn vị hiện nay để quản trị tòa soạn về tài chính hiệu quả hơn?**

Trả lời: Có cơ chế chính sách tài chính phù hợp với các cơ quan báo chí. Công tác đào tạo thực tiễn đối với nhân sự phải được thường xuyên quan tâm (tham quan, học tập những mô hình hiệu quả). Cơ quan báo chí cần liên tục đổi mới để đa dạng các sản phẩm truyền thông phục vụ hiệu quả nhu cầu chính đáng của độc giả.

**Xin chân thành cảm ơn!**

**BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 05****Người trả lời phỏng vấn:****Giới tính:** Nữ**Chức danh:** Quản lý cấp phòng**Đơn vị:** Báo Kinh tế và Đô thị**NỘI DUNG PHÒNG VẤN****1. Anh/chị đánh giá vai trò của quản trị tài chính trong hoạt động của Báo Kinh tế và Đô thị hiện nay như thế nào?**

Trả lời:

Việc quản trị tài chính trong hoạt động của Báo Kinh tế và Đô thị được quản lý chặt chẽ theo đúng quy định của pháp luật và có quy chế nội bộ của cơ quan. Việc triển khai thực hiện được công khai, minh bạch và đảm bảo các quy định của pháp luật, quy chế của cơ quan.

**2. Anh/chị đánh giá những kết quả tích cực và những hạn chế trong quản trị tòa soạn về tài chính tại đơn vị thời gian qua?**

Trả lời:

Tích cực: Thực hiện nghiêm túc theo quy định của pháp luật và quy chế nội bộ; được công khai minh bạch.

**3. Các quy định, quy chế tài chính hiện hành có tạo thuận lợi cho hoạt động của phòng/ban hay không?**

Trả lời: Do được tổ chức và thực hiện theo đúng quy định của pháp luật, theo quy chế nội bộ nên đã tạo điều kiện thuận lợi, tích cực để các phòng, ban vận hành thống nhất.

**4. Anh/chị có những kiến nghị gì nhằm nâng cao hiệu quả quản trị tài chính tại đơn vị trong bối cảnh hiện nay?**

Trả lời:

- Để nâng cao hiệu quả tài chính tại đơn vị, thứ nhất tăng cường bồi dưỡng nâng cao năng lực của cán bộ;
- Đẩy mạnh hơn nữa trong áp dụng công nghệ, với những phần mềm quản trị thông minh và hiệu quả cao hơn nữa.

Xin chân thành cảm ơn!

## **BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 06**

**Người trả lời phỏng vấn:** Nam

**Chức danh:** Chuyên viên phòng kinh doanh

**Đơn vị:** Báo Kinh tế và Đô thị

### **NỘI DUNG PHÒNG VẤN**

**1. Anh/chị sử dụng những chỉ số, công cụ, phương thức nào để đo lường hiệu quả và đưa ra kết quả báo cáo tài chính cho đơn vị?**

Trả lời:

Những chỉ số, công cụ, phương thức nào để đo lường năng suất làm việc, doanh số kinh tế báo chí mang về cho đơn vị, lợi nhuận.

**2. Trong quá trình làm việc, anh/chị đã từng gặp phải những khó khăn gì về các vấn đề hoạt động tài chính?**

Trả lời:

Nguồn thu phát hành báo, quảng cáo giảm, công nợ tăng cao, khó đòi, mất khả năng thanh toán.

**3. Anh/chị đánh giá những thành công và hạn chế cơ bản trong chiến lược, mô hình và kết quả quản trị tòa soạn về tài chính tại Báo Kinh tế và Đô thị thời gian qua?**

Trả lời:

Doanh thu tăng cao nhờ đa dạng hóa các nguồn thu từ các hoạt động khác như: quảng cáo số, tổ chức nhiều sự kiện truyền thông, tạo mối quan hệ thân thiết với đối tác khách hàng, nâng cao thương hiệu tờ báo,...

**4. Theo anh/chị, quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị cần điều chỉnh, bổ sung gì để quản trị tài chính tốt hơn?**

Trả lời:

Xây dựng các định mức chi phù hợp tạo điều kiện, khuyến khích cán bộ nhân viên có điều kiện tăng nguồn thu kinh tế báo chí (phát hành, quảng cáo, tuyên truyền); có cơ chế kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí.

**5. Anh/chị có những khuyến nghị gì đề xuất cho lãnh đạo đơn vị hiện nay để quản trị tòa soạn về tài chính hiệu quả hơn?**

Trả lời:

- Tăng cường công tác đặt hàng tuyên truyền đối với các đơn vị, đặc biệt là đối với Thành phố;
- Tinh giảm biên chế, nhân sự có năng lực yếu kém;
- Đa dạng hóa các nguồn thu kinh tế báo chí;
- Khuyến khích trả lương theo vị trí việc làm, không cào bằng thu nhập;
- ...

**Xin chân thành cảm ơn ông (bà)!**

## **BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 07**

**Người trả lời phỏng vấn:** Nam, nguyên lãnh đạo Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (nay là Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh)

### **NỘI DUNG PHỎNG VẤN**

**1. Anh/chị đánh giá những thành công cơ bản trong chiến lược, mô hình và kết quả quản trị tòa soạn về tài chính tại Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (nay là Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh) thời gian qua?**

Trả lời:

Tiết kiệm chi phí đầu tư cho các dự án trùng lắp mà vẫn đảm bảo cung cấp các sản phẩm truyền thông đa phương tiện VD: Dự án đầu tư báo Quảng Ninh điện tử và dự án nâng cấp trang thông tin điện tử của Đài PTTH Quảng Ninh, giảm số lượng đầu tư trang thiết bị ghi hình so với kế hoạch mua sắm của 2 đơn vị trước khi hợp nhất, giảm chi phí phương tiện xăng xe khi đi tác nghiệp, giảm số lượng người khi đi tác nghiệp.

Mô hình tự chủ tài chính chi thường xuyên kết hợp với cơ chế đặt hàng giao nhiệm vụ của nhà nước và các mô hình tăng cường nguồn thu từ hoạt động liên kết, hợp tác truyền thông và quảng cáo đã giúp trung tâm có tiềm lực tài chính mạnh thực hiện được nhiều dự án truyền thông lớn và nâng cao đời sống cho cán bộ nhân viên.

Quản lý tòa soạn, cán bộ phóng viên trên cơ sở khoán việc đặt hàng lại cho các đơn vị trực thuộc và đơn vị trực thuộc đặt hàng lại cho phóng viên đã gắn thu nhập của phóng viên với kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao tạo động lực làm việc cho nhân viên.

**2. Nguyên nhân của thành công đó?**

Trả lời:

Là mô hình mới được sự quan tâm của các cơ quan quản lý báo chí Trung ương, của tỉnh Quảng Ninh.

Áp dụng các công nghệ và tiến bộ kỹ thuật mới trong sản xuất các chương trình truyền thông.

Cơ chế tự chủ tài chính theo nghị định 60 đã phát huy được tinh thần giám nghĩ giám làm giám chịu trách nhiệm.

**3. Anh/chị đánh giá những hạn chế cơ bản trong chiến lược, mô hình và kết quả quản trị tòa soạn về tài chính tại Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh (nay là Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh)?**

Trả lời:

Việc xây dựng cơ chế đặt hàng gặp nhiều khó khăn do hệ thống các văn bản hướng dẫn của ngành chưa hoàn thiện nhất là các thông tư ban hành định mức trong lĩnh vực báo chí, định mức phương tiện chuyên dùng cho tác nghiệp báo chí như xe ô tô, thiết bị chuyên dùng.

Mô hình tài chính của đơn vị sự nghiệp chưa có độ mở như các doanh nghiệp truyền thông nên khả năng cạnh tranh khi tham gia các dự án ngoài ngân sách thấp.

Nguồn thu từ các hoạt động dịch vụ ngày càng khó khăn do bị thu hút bởi các nền tảng truyền thông khác.

**4. Nguyên nhân của hạn chế đó?**

Trả lời:

Do xu hướng sụt giảm quảng cáo trên các nền tảng truyền thông sang các nền tảng truyền thông mới, nhất là các nền tảng xã hội.

**5. Anh chị có những khuyến nghị gì đề xuất cho lãnh đạo đơn vị hiện nay để quản trị tòa soạn về tài chính hiệu quả hơn?**

Trả lời:

Vận hành các cơ chế đánh giá, khuyến khích người lao động hiện đại để tạo động lực nâng cao thu nhập cho những người đạt hiệu quả làm việc cao.

**Xin chân thành cảm ơn!**

## **BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 08**

Người trả lời phỏng vấn:

**Giới tính:** Nữ

**Chức danh:** Trưởng phòng Tổ chức - Hành chính - Dịch vụ

**Đơn vị:** Báo và Phát thanh - Truyền hình Quảng Ninh

### **NỘI DUNG PHÒNG VẤN**

#### **1. Anh/chị đánh giá thế nào về cơ chế quản trị tài chính hiện nay của đơn vị?**

*Trả lời:* Quản trị tài chính là quá trình hoạch định, tổ chức và kiểm soát việc sử dụng các nguồn lực tài chính của đơn vị, tương tự như việc quản lý nhân sự tập trung vào tối ưu hóa nguồn lực con người.

Mục tiêu chính là đảm bảo cân đối thu - chi, duy trì dòng tiền ổn định và hướng tới mục tiêu tăng trưởng. Đây là hoạt động mang tính chiến lược, giúp đơn vị tối ưu lợi nhuận, phân bổ vốn hợp lý và hạn chế rủi ro tài chính trong cả ngắn hạn lẫn dài hạn.

Cơ chế quản trị tài chính của Báo và phát thanh, truyền hình Quảng Ninh hiện nay về cơ bản tuân thủ đúng các quy định của Nhà nước, nhất là đối với đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực báo chí - truyền thông. Cơ chế đã cơ bản đáp ứng mục tiêu chung của quản trị tài chính là sử dụng hiệu quả các nguồn lực, duy trì sự ổn định và tạo ra tăng trưởng cho đơn vị.

Báo và phát thanh, truyền hình Quảng Ninh sau 7 năm đi vào hoạt động theo mô hình hợp nhất các cơ quan báo chí (Quảng Ninh là tỉnh đầu tiên trong cả nước thực hiện việc hợp nhất, sáp nhập) đã xây dựng được hệ thống quy chế chi tiêu nội bộ, quy trình lập - phân bổ - quyết toán ngân sách tương đối rõ ràng, góp phần đảm bảo tính minh bạch và kiểm soát chi.

#### **2. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, anh/chị gặp những khó khăn gì liên quan đến phân bổ và sử dụng nguồn lực tài chính?**

*Trả lời:* Báo và phát thanh, truyền hình Quảng Ninh là đơn vị đầu tiên thực hiện sáp nhập. Và đến thời điểm hiện tại, chúng tôi cũng là một trong số ít đơn vị đang thực hiện tự chủ tài chính với tỷ lệ rất cao (trên 80%). Vì vậy,

việc phân bổ, sử dụng nguồn lực tài chính đôi khi gặp những khó khăn nhất định. Cụ thể:

- Khó khăn cho việc phân bổ tài chính cho việc đầu tư cho nội dung, công nghệ, nhân lực chất lượng cao ngày càng tăng.

- Thủ tục tài chính còn nhiều bước, thời gian phê duyệt kéo dài, ảnh hưởng đến tiến độ triển khai các nhiệm vụ đột xuất, các sản phẩm truyền thông mới.

- Khó khăn trong việc tạo nguồn thu bền vững, nhất là trong bối cảnh thị trường quảng cáo truyền thông suy giảm.

- Rủi ro nợ xấu đối với một số khoản nợ của khách hàng.

- Khó khăn trong việc quản lý thanh quyết toán một số khoản chi

### **3. Anh/chị đánh giá những kết quả và hạn chế trong quản trị tài chính của đơn vị thời gian qua?**

*Trả lời:* Cơ chế quản trị tài chính của đơn vị đã cơ bản đáp ứng mục tiêu chung của quản trị tài chính là sử dụng hiệu quả các nguồn lực, duy trì sự ổn định và tạo ra tăng trưởng cho đơn vị; công tác quản trị đảm bảo an toàn, chặt chẽ, không để xảy ra sai phạm. Kinh phí được sử dụng đúng mục đích, phục vụ hiệu quả nhiệm vụ chính trị, tuyên truyền của tỉnh. Bước đầu có sự chủ động hơn trong tiết kiệm chi, cân đối nguồn lực.

Tuy nhiên, vẫn có những hạn chế như: Đôi khi còn cứng nhắc trong công tác quản trị tài chính. Hiệu quả sử dụng một số khoản chi chưa thật sự cao, còn dàn trải. Cơ chế khuyến khích đổi mới sáng tạo, sản xuất nội dung chất lượng cao chưa gắn chặt với phân bổ tài chính. Ứng dụng công nghệ trong quản lý tài chính chưa đồng bộ, chưa khai thác hết tiềm năng.

### **4. Theo anh/chị, nguyên nhân chủ yếu của các hạn chế đó là gì?**

*Trả lời:* Hành lang pháp lý chưa thực sự rõ ràng. Thông tư nghị định mới liên tục ra đời, thay thế khiến việc tiếp cận và triển khai gặp rất nhiều khó khăn.

Cơ chế, chính sách tài chính đối với báo chí công lập còn nhiều ràng buộc, chậm được điều chỉnh theo thực tiễn.

Năng lực quản trị tài chính theo hướng hiện đại, quản trị theo hiệu quả chưa được đào tạo bài bản.

Nguồn lực đầu tư cho chuyển đổi mô hình hoạt động và công nghệ còn hạn chế.

Tác động của môi trường truyền thông số làm thay đổi nhanh mô hình thu - chi nhưng cơ chế tài chính chưa theo kịp.

### **5. Công tác chuyển đổi số có tác động như thế nào đến quản trị tài chính tại đơn vị?**

*Trả lời:* Chuyển đổi số tác động sâu sắc đến quản trị tài chính: Giúp thay thế các thao tác thủ công (nhập liệu, đối chiếu, xử lý hóa đơn) bằng hệ thống thông minh, giúp tăng hiệu suất và giảm sai sót; giúp minh bạch thông tin tài chính.

Chuyển đổi số đặt ra yêu cầu đầu tư lớn ban đầu cho hạ tầng công nghệ, phần mềm, đào tạo nhân lực.

Nếu triển khai tốt, chuyển đổi số sẽ góp phần tối ưu chi phí vận hành, mở ra các nguồn thu mới từ nền tảng số.

Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu, đơn vị phải đối mặt với áp lực cân đối ngân sách giữa đầu tư và chi thường xuyên.

### **6. Anh/chị có những đề xuất gì nhằm hoàn thiện công tác quản trị tài chính hiện nay?**

*Trả lời:* Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính phù hợp với đặc thù báo chí đa phương tiện.

Đổi mới phương thức quản trị theo hướng gắn phân bổ tài chính với hiệu quả sản phẩm và nhiệm vụ.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý tài chính, xây dựng hệ thống quản trị tích hợp.

Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ làm công tác tài chính theo hướng quản trị hiện đại.

Mở rộng các nguồn thu hợp pháp, khai thác hiệu quả nội dung số gắn với đảm bảo tôn chỉ, mục đích.

Xin chân thành cảm ơn!

## **BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 09**

**Người trả lời phỏng vấn:** Nữ, biên tập viên, phòng Báo in - Báo điện tử - Công thông tin, Báo và Phát thanh, truyền hình Quảng Ninh

### **NỘI DUNG PHỎNG VẤN**

**1. Anh/chị đánh giá những thành công cơ bản trong quản trị tòa soạn về tài chính tại đơn vị thời gian qua?**

Trả lời:

Tôi làm việc tại phòng chuyên môn và chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ đa phương tiện, vì vậy phần lớn thời gian tập trung cho công tác biên tập, sản xuất tác phẩm và sản phẩm báo chí.

Ở góc độ người lao động và cán bộ chuyên môn, tôi nhận thấy cơ quan đã có nhiều nỗ lực trong việc bảo đảm các điều kiện làm việc, chế độ tiền lương, nhuận bút và đời sống cho đội ngũ cán bộ, phóng viên trong bối cảnh ngành báo chí gặp không ít khó khăn, áp lực chuyển đổi số và thay đổi mô hình hoạt động. Đây có thể xem là những kết quả tích cực, góp phần giúp đội ngũ yên tâm công tác và duy trì hoạt động chuyên môn ổn định.

**2. Nguyên nhân của thành công đó?**

Trả lời:

Nguyên nhân của những thành công đó, theo tôi, chủ yếu đến từ sự chủ động, linh hoạt trong điều hành của lãnh đạo đơn vị trước bối cảnh nhiều khó khăn chung của báo chí hiện nay. Bên cạnh đó là việc sử dụng nguồn lực tài chính tương đối hợp lý, ưu tiên các khoản chi thiết yếu phục vụ hoạt động chuyên môn và đảm bảo đời sống cán bộ, phóng viên.

Ngoài ra, tinh thần chia sẻ, đồng lòng trong nội bộ, cùng ý thức trách nhiệm của đội ngũ người làm báo cũng góp phần giúp cơ quan duy trì ổn định hoạt động tài chính và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

**3. Anh/chị đánh giá những hạn chế cơ bản trong quản trị tòa soạn về tài chính tại đơn vị thời gian qua?**

Trả lời:

Do không trực tiếp tham gia công tác quản trị tài chính của tòa soạn, nên tôi không nắm đầy đủ các số liệu và hoạt động cụ thể. Tuy nhiên, từ góc

nhìn của cán bộ chuyên môn, tôi nhận thấy một số hạn chế cơ bản là công tác đa dạng hoá nguồn thu chưa thực sự mạnh, nguồn lực tài chính vẫn chủ yếu phụ thuộc vào các nguồn truyền thống, trong khi việc khai thác các sản phẩm báo chí đa phương tiện, dịch vụ truyền thông hay hợp tác nội dung vẫn còn nhiều dư địa để phát triển.

Bên cạnh đó, nguồn kinh phí dành cho đổi mới công nghệ, đào tạo kỹ năng mới đôi lúc còn hạn chế, ảnh hưởng nhất định đến tốc độ chuyển đổi số và khả năng thích ứng với yêu cầu làm báo hiện đại.

#### **4. Nguyên nhân của hạn chế đó?**

Trả lời:

Nguyên nhân của những hạn chế nêu trên chủ yếu xuất phát từ đặc thù mô hình hoạt động của cơ quan báo chí, trong đó nhiệm vụ tuyên truyền chính trị - xã hội cho tỉnh vẫn được đặt lên hàng đầu, nên việc mở rộng các hoạt động mang tính dịch vụ, kinh tế còn phải cân nhắc thận trọng.

Bên cạnh đó, nguồn nhân lực chuyên trách cho công tác kinh tế báo chí và quản trị tài chính chưa thực sự đầy đủ, trong khi đội ngũ phóng viên, biên tập viên chủ yếu tập trung cho nhiệm vụ chuyên môn nội dung. Ngoài ra, bối cảnh chung của thị trường truyền thông cạnh tranh gay gắt, doanh thu quảng cáo suy giảm và hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng thay đổi nhanh cũng là những yếu tố khách quan tác động đến hiệu quả quản trị tài chính của toà soạn.

#### **5. Anh/chị đã làm gì để góp phần gia tăng nguồn thu kinh tế báo chí cho cơ quan?**

Trả lời:

Trong phạm vi chức trách và vị trí công tác của mình, tôi đã chủ động giới thiệu và kết nối một số hợp đồng quảng cáo quy mô nhỏ, chủ yếu triển khai trên fanpage và báo điện tử của cơ quan. Bên cạnh đó, tôi luôn chú trọng đảm bảo chất lượng nội dung và hiệu quả lan tỏa của sản phẩm báo chí, qua đó góp phần duy trì uy tín nền tảng, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động quảng cáo và khai thác nguồn thu của đơn vị.

**6. Anh chị đánh giá thế nào về việc chuyển đổi số trong việc quản trị nguồn vốn và tài sản của cơ quan?**

Trả lời:

Tôi không có nhiều thông tin về việc chuyển đổi số trong việc quản trị nguồn vốn và tài sản của cơ quan nên cũng chưa thể đánh giá được cụ thể. Được biết là cơ quan cũng đã có một số nỗ lực trong việc chuyển đổi số quản trị nguồn vốn và tài sản như: sử dụng phần mềm kế toán, theo dõi tình trạng sử dụng, khấu hao, bảo trì tài sản bằng cơ sở dữ liệu điện tử thay vì sổ sách thủ công...

**7. Anh chị có những giải pháp gì tham mưu cho lãnh đạo để đa dạng hóa nguồn thu kinh tế báo chí?**

Trả lời: Trong điều kiện là cơ quan báo Đảng, thực hiện nhiều nhiệm vụ chính trị của địa phương, việc đa dạng hóa nguồn thu cần được triển khai thận trọng, gắn với nhiệm vụ tuyên truyền. Theo tôi, lãnh đạo cơ quan có thể xem xét:

- Tổ chức các chuyên trang, chuyên mục truyền thông theo chủ đề chính trị - xã hội trọng tâm của địa phương (xây dựng Đảng, chuyển đổi số, OCOP, du lịch, môi trường...), kết hợp xã hội hóa kinh phí tuyên truyền theo đúng quy định, vừa bảo đảm nhiệm vụ chính trị, vừa tạo nguồn thu hợp pháp.

- Phát triển các sản phẩm truyền thông số phục vụ công tác thông tin đối ngoại, quảng bá hình ảnh địa phương, như video, infographic, podcast, ấn phẩm số đa ngữ... theo hình thức đặt hàng hoặc hợp tác truyền thông.

- Khai thác hiệu quả hệ sinh thái nền tảng số sẵn có (báo điện tử, fanpage, kênh video) để triển khai quảng cáo, truyền thông theo gói, có kiểm soát nội dung chặt chẽ, bảo đảm đúng tôn chỉ, mục đích.

- Đẩy mạnh hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ báo chí - truyền thông (viết tin, chụp ảnh, làm video, kỹ năng truyền thông chính sách) cho cán bộ cơ sở, đơn vị, doanh nghiệp trên địa bàn theo hình thức dịch vụ phù hợp quy định.

- Tăng cường liên kết nội dung với các cơ quan, đơn vị trong tỉnh để sản xuất các ấn phẩm chuyên đề, số đặc biệt, vừa phục vụ nhiệm vụ chính trị, vừa tận dụng nguồn lực đặt hàng, hỗ trợ kinh phí hợp pháp.

## BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 10

**Người trả lời phỏng vấn:** Nam, Ban Nghiệp vụ, Hội Nhà báo Việt Nam

**1. Ông/bà đánh giá như thế nào về cơ chế quản lý và tự chủ tài chính đối với các cơ quan báo chí hiện nay?**

**Trả lời:** Trên góc độ chuyên gia, tôi xin chia sẻ một cái nhìn tổng thể và thực tiễn về bài toán "kinh tế báo chí" trong bối cảnh các quy định mới nhất vừa được thông qua (đặc biệt là Luật Báo chí 2025 có hiệu lực từ 1/7/2026).

Hiện nay, cơ chế quản lý và tự chủ tài chính của các cơ quan báo chí đang ở giai đoạn chuyển mình mạnh mẽ, từ chỗ dựa dẫm hoàn toàn vào ngân sách sang mô hình tự chịu trách nhiệm và kinh doanh nội dung.

Cơ chế tự chủ tài chính hiện nay được vận hành dựa trên trụ cột là Nghị định 60/2021/NĐ-CP. Theo đó, các cơ quan báo chí (với tư cách là đơn vị sự nghiệp công lập) được phân loại thành 4 nhóm tự chủ: Nhóm 1: Tự bảo đảm chi đầu tư và chi thường xuyên; Nhóm 2: Tự bảo đảm chi thường xuyên (đây là đích đến của hầu hết báo trung ương hiện nay); Nhóm 3: Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; Nhóm 4: Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên (chủ yếu là các báo đặc thù, vùng sâu vùng xa).

Tôi đánh giá rất cao những bước đột phá trong Luật Báo chí 2025 và Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp (sửa đổi) vừa được Quốc hội thông qua. Luật mới đã chính thức thừa nhận các nguồn thu từ bán quyền đọc (paywall), nghe, xem và khai thác tác phẩm trên không gian mạng. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng để báo chí thoát ly khỏi sự lệ thuộc vào quảng cáo truyền thống vốn đang bị mạng xã hội thâm tóm. Về ưu đãi thuế suất đặc thù, việc áp dụng mức thuế suất 10% thuế TNDN cho toàn bộ hoạt động báo chí (bao gồm cả quảng cáo trên báo) là một "cú hích" tài chính cực lớn, giúp các đơn vị có thêm nguồn lực tái đầu tư công nghệ. Về cơ chế đặt hàng, giao nhiệm vụ, thay vì cấp phát ngân sách theo kiểu "cào bằng", Nhà nước chuyển sang cơ chế "mua dịch vụ". Điều này buộc các báo phải nâng cao chất lượng nội dung để đáp ứng các tiêu chí đặt hàng từ ngân sách nhà nước.

Dù có hành lang pháp lý mới, nhưng thực tế triển khai vẫn còn nhiều rào cản. Định mức kinh tế - kỹ thuật là khó khăn lớn nhất. Nhiều cơ quan chủ

quản vẫn chưa ban hành được định mức cụ thể cho các loại hình báo chí hiện đại (infographic, podcast, video đa phương tiện...), dẫn đến việc áp đơn giá để đặt hàng rất lúng túng. Thứ hai, áp lực "tự bơi" quá nhanh. Một số cơ quan báo chí bị đẩy vào thế tự chủ 100% (Nhóm 1, 2) khi chưa chuẩn bị kỹ về năng lực quản trị kinh doanh, dẫn đến nguy cơ "thương mại hóa", chạy theo "view" mà rời xa tôn chỉ mục đích. Thứ ba, về quản lý tài sản công. Việc sử dụng mặt bằng, cơ sở hạ tầng để liên doanh, liên kết theo Luật Quản lý, sử dụng tài sản công còn nhiều thủ tục hành chính phức tạp, làm bó hẹp khả năng tối ưu hóa nguồn lực sẵn có.

Đánh giá tổng kết, tôi cho rằng chúng ta đang đi đúng hướng khi coi Báo chí là một ngành kinh tế đặc thù. Tuy nhiên, "tự chủ" không có nghĩa là "tự túc" hoàn toàn. Quan điểm của tôi là nhà nước vẫn cần giữ vai trò chủ đạo thông qua việc đặt hàng các nội dung chính trị, thiết yếu, đồng thời phải tạo ra một cơ chế tài chính linh hoạt để báo chí có thể cạnh tranh sòng phẳng với các nền tảng xuyên biên giới.

## **2. Theo ông/bà, những vấn đề nổi bật đặt ra trong quản trị tài chính báo chí ở Việt Nam hiện nay là gì?**

**Trả lời:** Tôi cho rằng khi đi sâu vào quản trị nội bộ của các tòa soạn, chúng ta đang đối mặt với những bài toán "hóc búa" hơn nhiều so với việc chỉ đơn thuần là thiếu hụt ngân sách.

Sự lạc hậu của hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật. Đây chính là "điểm nghẽn" lớn nhất trong việc triển khai cơ chế đặt hàng của Nhà nước. Các quy định về định mức hiện nay chủ yếu vẫn dựa trên phương thức làm báo truyền thống (số chữ, số dòng, số trang báo in). Trong khi đó, các sản phẩm báo chí hiện đại như Mega Story, Podcast, Video 4K, hay các bài viết ứng dụng AI lại chưa có khung định mức chuẩn. Khi không có định mức, các cơ quan tài chính không có căn cứ để phê duyệt đơn giá đặt hàng, dẫn đến việc báo chí dù thực hiện nhiệm vụ chính trị nhưng vẫn phải "vật lộn" chi trả theo cơ chế khoán tự phát.

Phần lớn lãnh đạo các cơ quan báo chí trưởng thành từ chuyên môn nghiệp vụ (phóng viên, biên tập viên) chứ không phải từ quản trị tài chính

chuyên nghiệp. Khi chuyển sang Nhóm 1 hoặc Nhóm 2 (tự chủ hoàn toàn), tòa soạn vận hành như một doanh nghiệp nhưng bộ máy kế toán, tài chính vẫn mang nặng tư duy "hành chính sự nghiệp". Nhiều đơn vị tập trung quá mức vào khai thác quảng cáo ngắn hạn mà quên mất việc trích lập quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp để tái đầu tư công nghệ - cốt lõi của báo chí hiện đại.

Chi phí cho hạ tầng số (Server, bảo mật, băng thông, phần mềm CMS, bản quyền công nghệ) đang chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong cấu trúc chi phí. Một tòa soạn hiện đại không thể thiếu hệ thống phân tích dữ liệu độc giả (Data Analytics). Tuy nhiên, đầu tư cái gì, mức độ nào để đạt tỷ suất sinh lời (ROI) tối ưu là một câu hỏi khó. Hiện nay, nguồn thu từ quảng cáo truyền thống sụt giảm nhanh (khoảng 30-50% tùy đơn vị), trong khi nguồn thu số chưa bù đắp kịp. Quản trị tài chính báo chí đang đứng trước thách thức "lấy ngắn nuôi dài" nhưng "ngắn" thì đang hụt hơi, còn "dài" thì cần vốn lớn.

Về rào cản pháp lý trong liên doanh, liên kết và khai thác tài sản công, đây là vấn đề "nóng" tại nhiều cơ quan báo chí có vị trí đặc địa hoặc hạ tầng sẵn có. Việc sử dụng trụ sở, đất đai để hợp tác kinh doanh truyền thông, tổ chức sự kiện thường bị vướng ở khâu phê duyệt đề án. Hệ quả là tài sản nhà nước bị lãng phí hoặc khai thác "chui", gây rủi ro pháp lý cho người đứng đầu và thất thu cho chính cơ quan báo chí.

### **3. Ông/bà đánh giá thế nào về năng lực quản trị tài chính của các cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số?**

**Trả lời:** Tôi đánh giá năng lực quản trị tài chính của các cơ quan báo chí hiện nay đang ở trạng thái "chưa tương xứng" với tốc độ chuyển đổi số (CDS). Chúng ta đang cố gắng dùng một "bộ máy vận hành kiểu cũ" để điều khiển một "cỗ máy công nghệ kiểu mới".

*Một là*, chuyển đổi số đòi hỏi vốn đầu tư lớn và dài hạn (Capex), nhưng năng lực quản trị hiện tại vẫn mang nặng tư duy chi thường xuyên (Opex). Nhiều cơ quan báo chí chưa có chiến lược đầu tư công nghệ dài hạn 3-5 năm. Việc đầu tư thường mang tính chấp vá, thấy đối thủ có tính năng gì thì làm theo tính năng đó mà thiếu đánh giá hiệu quả kinh tế (ROI). Nguồn vốn dành cho CDS thường bị "ngắt ngọn" từ các khoản thu quảng cáo đang sụt giảm,

dẫn đến tình trạng dự án công nghệ bị "đứt gánh giữa đường" hoặc không có kinh phí bảo trì, cập nhật.

*Hai là*, năng lực quản trị doanh thu là thước đo rõ nhất sự thích nghi với kỷ nguyên số. Phần lớn các báo vẫn quản trị doanh thu theo mô hình truyền thống (chiếm 70-80% nguồn thu). Khi quảng cáo chảy về các nền tảng xuyên biên giới (Google, Facebook, TikTok,...), bộ phận tài chính tỏ ra lúng túng trong việc định giá các sản phẩm số mới. Rất ít cơ quan báo chí hiện nay có bộ phận tài chính đủ năng lực để quản trị mô hình Subscription (thu phí người dùng) hoặc Content Commerce. Việc quản trị dòng tiền lẻ từ hàng nghìn thuê bao đòi hỏi hệ thống đối soát tự động và năng lực phân tích tài chính phức tạp hơn nhiều so với việc quản lý vài hợp đồng quảng cáo lớn.

*Ba là*, khả năng kiểm soát chi phí và định mức kinh tế kỹ thuật số. Đây là khâu yếu nhất trong năng lực quản trị tài chính báo chí hiện nay. Các kế toán trưởng hiện nay đang "đau đầu" vì không biết hạch toán chi phí cho các sản phẩm báo chí số thế nào cho đúng quy định của Nhà nước để được quyết toán. Ví dụ: Chi phí sản xuất 1 video clip TikTok hay 1 bài đa phương tiện Long-form có thể rất cao nhưng chưa có "khung giá" chuẩn từ Bộ Tài chính. Năng lực định giá và quản trị Tài sản trí tuệ trên không gian mạng của chúng ta còn rất yếu. Chúng ta đang để "rò rỉ" nguồn thu từ bản quyền vì chưa coi bản quyền là một loại tài sản tài chính cần quản trị chặt chẽ.

*Bốn là*, năng lực nhân sự và công cụ quản trị. Đội ngũ làm tài chính tại các báo hiện nay mạnh về "kế toán tuân thủ" (làm sao để không sai luật) nhưng yếu về "tài chính chiến lược" (làm sao để tiền đẻ ra tiền). Rất ít tòa soạn trang bị hệ thống ERP (quản trị nguồn lực doanh nghiệp) hay BI (kinh doanh thông minh). Việc quản trị vẫn thực hiện thủ công trên Excel, dẫn đến việc ra quyết định tài chính chậm, không theo kịp diễn biến thị trường số vốn thay đổi theo từng giờ.

Có thể nói, năng lực quản trị tài chính báo chí hiện nay đang ở mức trung bình - yếu so với yêu cầu của CDS. Để chuyển đổi số thành công, các cơ quan báo chí không chỉ cần thay đổi "phương thức làm báo" mà phải thay đổi cả "phương thức quản trị tiền".

#### 4. Theo ông/bà, cần ưu tiên những giải pháp nào để nâng cao hiệu quả quản trị tòa soạn về tài chính?

##### Trả lời:

Để nâng cao hiệu quả quản trị tài chính tòa soạn trong giai đoạn 2026 - 2030, chúng ta không thể chỉ dừng lại ở việc "tiết kiệm chi phí". Thay vào đó, cần một cuộc cách mạng về tư duy quản trị: chuyển từ quản trị tuân thủ (đúng luật) sang quản trị giá trị (sinh lời và bền vững).

Tôi đề xuất 5 nhóm giải pháp ưu tiên hàng đầu:

*Thứ nhất*, hoàn thiện hệ thống Định mức Kinh tế - Kỹ thuật số. Đây là giải pháp "gốc" để khơi thông nguồn lực từ ngân sách nhà nước. Cơ quan báo chí cần phối hợp chặt chẽ với Bộ Văn hóa, Thể thao & Du lịch và Bộ Tài chính để xây dựng bộ định mức mới cho các loại hình báo chí đa phương tiện (Podcast, Video Short, Infographic,...). Mục tiêu là tạo cơ sở pháp lý vững chắc để thực hiện cơ chế "đặt hàng" thay vì "cấp phát". Khi có định mức chuẩn, tòa soạn mới có thể tính toán chính xác giá thành sản phẩm và đảm bảo có lãi định mức để tái đầu tư.

*Thứ hai*, số hóa toàn diện hệ thống Quản trị Tài chính (Fintech trong tòa soạn). Không thể quản trị tòa soạn số bằng sổ sách thủ công hay Excel rời rạc. Cần triển khai hệ thống ERP chuyên biệt cho báo chí. Hệ thống này phải kết nối được dữ liệu từ bộ phận nội dung (CMS), bộ phận quảng cáo và bộ phận kế toán. Mục tiêu là theo dõi dòng tiền theo thời gian thực (Real-time). Lãnh đạo tòa soạn phải biết chính xác hôm nay bài viết nào mang lại doanh thu cao nhất, chi phí sản xuất một tác phẩm đặc biệt là bao nhiêu để điều chỉnh nguồn lực kịp thời.

*Thứ ba*, chuyển dịch sang mô hình doanh thu "lấy độc giả làm trung tâm". Để an toàn tài chính, tòa soạn phải thoát ly khỏi sự lệ thuộc vào quảng cáo (vốn cực kỳ bấp bênh). Hãy xây dựng phương án tài chính cho mô hình Subscription (thu phí người dùng) hoặc Membership. Giải pháp kỹ thuật là đầu tư vào hệ thống quản trị dữ liệu độc giả (CDP - Customer Data Platform) để phân tích hành vi, từ đó cá nhân hóa gói sản phẩm, tăng tỷ lệ chuyển đổi từ "người đọc miễn phí" sang "người dùng trả phí".

*Thứ tư*, tối ưu hóa quản trị tài sản công và nguồn nhân lực. Về tài sản, cần chủ động xây dựng Đề án sử dụng tài sản công vào mục đích kinh doanh, liên doanh, liên kết theo đúng Nghị định 151/2017/NĐ-CP. Việc này giúp tận dụng hạ tầng sẵn có (nhà đất, trường quay) để tạo nguồn thu phụ trợ hợp pháp. Về nhân sự, cần cơ cấu lại quỹ lương theo hướng trả lương theo hiệu suất (KPI). Thay vì cào bằng, tài chính phải là công cụ đòn bẩy: phóng viên có tác phẩm tác động xã hội lớn hoặc mang lại doanh thu cao (thông qua view/sub) phải được hưởng chế độ đãi ngộ xứng đáng.

*Thứ năm*, thiết lập Quỹ dự phòng rủi ro và tái đầu tư công nghệ. Trong kinh tế số, công nghệ lạc hậu đồng nghĩa với cái chết về tài chính. Việc trích lập một tỷ lệ phần trăm cố định từ lợi nhuận hàng năm (ví dụ 15-20%) vào Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp nhưng chuyên biệt cho chuyển đổi số. Mục tiêu là đảm bảo tòa soạn luôn có sẵn nguồn vốn để nâng cấp hệ thống bảo mật, AI và máy chủ mà không phải chờ đợi quy trình xin cấp vốn phức tạp.

Chốt lại, quản trị tài chính tòa soạn hiện nay không còn là việc "giữ tiền", mà là việc "điều phối nguồn lực". Một tòa soạn mạnh là tòa soạn biết dùng tài chính để nuôi dưỡng công nghệ, và dùng công nghệ để thu hút độc giả - những người sẽ trả tiền để nuôi sống tòa soạn.

**Xin chân thành cảm ơn!**

## BIÊN BẢN PHỎNG VẤN SÂU 11

**Người trả lời phỏng vấn:** Nam, Cục Báo chí

**Đơn vị:** Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch

### NỘI DUNG PHỎNG VẤN

#### 1. Ông/bà đánh giá như thế nào về vai trò của quản trị tài chính trong phát triển báo chí hiện nay?

**Trả lời:** Quản trị tài chính không còn là hậu cần mà đã trở thành trụ cột sinh tồn và là động cơ thúc đẩy sự phát triển của báo chí hiện đại. Trước đây, chúng ta thường coi báo chí là hoạt động tư tưởng thuần túy, tài chính chỉ là việc thu chi sao cho đúng luật. Nhưng trong bối cảnh kinh tế số năm 2026, quản trị tài chính đóng vai trò quyết định trên các phương diện sau:

Một là vai trò "bảo bối" trong thực hiện tôn chỉ mục đích. Nhiều người lo ngại kinh tế báo chí sẽ làm mất đi tính định hướng. Tuy nhiên, tôi đánh giá ngược lại: Quản trị tài chính vững mạnh là cái khiên bảo vệ sự độc lập của tòa soạn. Khi một cơ quan báo chí tự chủ được tài chính, họ ít bị áp lực bởi các "nhóm lợi ích" hoặc các hợp đồng quảng cáo mang tính chi phối nội dung. Tài chính mạnh cho phép tòa soạn đầu tư vào các tuyến bài điều tra, các chiến dịch truyền thông lớn mà không phải lo lắng về chi phí vận hành.

Hai là, vai trò "xương sống" của Chuyển đổi số. Chuyển đổi số không thể thực hiện bằng niềm tin, nó phải được thực hiện bằng tiền và sự phân bổ vốn thông minh. Quản trị tài chính giúp xác định bao nhiêu phần trăm doanh thu nên tái đầu tư vào AI, Blockchain để bảo vệ bản quyền, hay hệ thống CMS đa phương tiện. Tài chính giúp tòa soạn nhìn ra giá trị của dữ liệu độc giả (Big Data). Nếu không có quản trị tài chính, dữ liệu chỉ là những con số vô hồn; nhưng có tài chính, đó là tài sản có khả năng sinh lời thông qua các mô hình thu phí.

Ba là, vai trò "đòn bẩy" thu hút và giữ chân nhân tài. Trong ngành báo chí, con người là tài sản lớn nhất. Quản trị tài chính hiện đại thay đổi cách chúng ta đối xử với tài sản này. Cơ chế thu nhập đã rất linh hoạt, không còn cào bằng. Quản trị tài chính cho phép xây dựng các định mức chi trả nhuận bút theo chất lượng, theo lượt truy cập hoặc theo hiệu quả lan tỏa. Điều này

tạo ra động lực tự thân cho phóng viên, biên tập viên sáng tạo, từ đó nâng cao vị thế và thương hiệu của cơ quan báo chí.

Bốn là, vai trò "thước đo" năng lực quản lý của người đứng đầu. Hiện nay, năng lực của một Tổng biên tập không chỉ thể hiện qua các bài viết hay, mà còn thể hiện qua chỉ số sức khỏe tài chính của tòa soạn. Quản trị rủi ro tài chính giúp dự báo các biến động của thị trường quảng cáo để có phương án dự phòng. Đối với các đơn vị thuộc Bộ, quản trị tài chính giúp khai thác hiệu quả tài sản công, đất đai, nhà xưởng để tăng nguồn thu hợp pháp cho anh em tâm huyết với nghề.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng: Không có thực, không vực được đạo. Báo chí muốn thực hiện tốt sứ mệnh chính trị, văn hóa thì trước hết phải là một thực thể kinh tế khỏe mạnh. Quản trị tài chính chính là hệ điều hành để thực thể đó vận hành trơn tru trong môi trường cạnh tranh khốc liệt với mạng xã hội hiện nay. Quản trị tài chính để báo chí có đủ nội lực phục vụ Đảng, Nhà nước, nhân dân và đất nước một cách chuyên nghiệp và hiện đại nhất.

## **2. Theo ông/bà, những thách thức lớn nhất đối với quản trị tài chính báo chí ở Việt Nam hiện nay là gì?**

### **Trả lời:**

Quản trị tài chính báo chí hiện nay không còn là việc cân đối sổ sách thông thường mà là cuộc chiến thích nghi với hệ sinh thái số đầy biến động. Theo tôi, có 4 thách thức lớn nhất:

*Một là*, sự sụp đổ của mô hình doanh thu truyền thống. Đây là thách thức trực diện và khốc liệt nhất. Nguồn thu từ quảng cáo và phát hành (báo giấy) đang sụt giảm theo chiều thẳng đứng. Phần lớn ngân sách quảng cáo số hiện nay đã rơi vào tay các "ông lớn" xuyên biên giới như Google, Facebook, TikTok.... Các tòa soạn rơi vào tình trạng "đói vốn" để tái đầu tư. Việc quản trị tài chính trở thành bài toán "thắt lưng buộc bụng" thay vì đầu tư phát triển, dẫn đến cái vòng quẩn quanh: thiếu tiền - nội dung kém - ít độc giả - doanh thu giảm.

*Hai là*, khoảng cách giữa "Công nghệ số" và "Cơ chế tài chính cũ". Chúng ta đang làm báo của năm 2026 nhưng vẫn phải tuân thủ nhiều quy định

tài chính từ nhiều năm trước. Như tôi đã chia sẻ, việc chưa có định mức kinh tế - kỹ thuật cho các sản phẩm báo chí hiện đại (như thực tế ảo VR, podcast, đồ họa tương tác) khiến việc quyết toán ngân sách nhà nước trở nên cực kỳ khó khăn. Quản trị tài chính nhà nước thường yêu cầu sự an toàn và bảo toàn vốn, trong khi đầu tư công nghệ số lại đòi hỏi sự mạo hiểm, thử sai và chấp nhận lỗ trong ngắn hạn. Sự vênh nhau này khiến lãnh đạo cơ quan báo chí "ngại" đột phá.

*Ba là*, thách thức về bảo vệ bản quyền và "thất thoát" tài sản số. Trong quản trị tài chính hiện đại, bản quyền là tiền. Tuy nhiên, tại Việt Nam, đây lại là nơi thất thoát lớn nhất. Tình trạng vi phạm bản quyền báo chí trên mạng xã hội diễn ra tràn lan. Các tòa soạn bỏ ra chi phí rất lớn để sản xuất nội dung nhưng bị các trang tin "lậu", các tài khoản cá nhân khai thác trắng trợn để thu lợi quảng cáo. Hệ quả là tòa soạn mất đi nguồn thu chính đáng, biến chi phí sản xuất thành "từ thiện" bắt buộc, gây thâm hụt nghiêm trọng trong kế hoạch tài chính dài hạn.

*Bốn là*, sự thiếu hụt nhân lực quản trị tài chính "lai" (Hybrid). Chúng ta đang thiếu trầm trọng những người vừa hiểu về báo chí, vừa giỏi về tài chính số. Đội ngũ kế toán báo chí hiện nay rất giỏi về nghiệp vụ kiểm soát chi phí nhưng lại thiếu tư duy về Kinh tế báo chí (Journalism Economics). Họ chưa quen với việc định giá dữ liệu độc giả, chưa biết cách tối ưu hóa doanh thu từ các mô hình như Affiliate Marketing (tiếp thị liên kết) hay Event Licensing (bán quyền tổ chức sự kiện). Áp lực quản trị cũng dẫn đến việc ra quyết định tài chính của ban lãnh đạo thường dựa trên cảm tính hoặc kinh nghiệm cũ, thay vì dựa trên dữ liệu phân tích thị trường.

Dưới góc độ quản lý của Bộ, tôi cho rằng thách thức lớn nhất không phải là thiếu tiền, mà là thiếu một cơ chế tài chính linh hoạt để báo chí tự cứu mình. Chúng ta cần sớm hình thành các Liên minh báo chí về tài chính và bản quyền để tạo sức mạnh đàm phán với các nền tảng xuyên biên giới, đồng thời chuẩn hóa hệ thống định mức cho báo chí số.

### **3. Công tác quản lý nhà nước về tài chính báo chí hiện nay còn những vấn đề gì cần hoàn thiện?**

#### **Trả lời:**

Công tác quản lý nhà nước về tài chính báo chí dù đã có nhiều nỗ lực đổi mới nhưng vẫn còn những "khoảng trống" pháp lý và thực thi cần được lấp đầy.

Để báo chí thực sự chuyển mình thành một ngành kinh tế mạnh, công tác quản lý nhà nước cần hoàn thiện 4 vấn đề cốt lõi sau:

*Một là*, hoàn thiện hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật cho báo chí số. Đây là vấn đề tồn tại lớn nhất và kéo dài nhất. Các quy định hiện hành chủ yếu vẫn xoay quanh định mức cho báo in và báo hình truyền thống. Việc thiếu định mức cho các loại hình báo chí mới (E-magazine, Multimedia, Infographic, Podcast...) khiến các cơ quan nhà nước không có căn cứ để giao nhiệm vụ và đặt hàng. Do đó, cần sớm ban hành khung định mức kỹ thuật dựa trên chi phí thực tế và hàm lượng công nghệ. Quản lý nhà nước phải đi trước một bước, không thể để báo chí "làm xong rồi mới tìm cách hợp thức hóa chi phí".

*Hai là*, đổi mới cơ chế đặt hàng và giao nhiệm vụ. Cơ chế cấp phát cũ đã bộc lộ nhiều bất cập, nhưng cơ chế đặt hàng hiện nay vẫn còn nhiều rào cản hành chính. Quy trình thủ tục để một cơ quan báo chí nhận được kinh phí đặt hàng thường rất phức tạp, qua nhiều tầng nấc kiểm soát, dẫn đến tình trạng "tiền về muộn", không kịp thời phục vụ các nhiệm vụ chính trị cấp bách. Do đó, cần đơn giản hóa thủ tục thanh quyết toán theo hướng quản lý dựa trên kết quả đầu ra (Output-based). Thay vì kiểm soát quá chi tiết các hóa đơn đầu vào, Nhà nước nên tập trung đánh giá chất lượng và tác động xã hội của sản phẩm báo chí để chi trả.

*Ba là*, khơi thông nguồn lực từ tài sản công và liên doanh liên kết. Nhiều cơ quan báo chí có nguồn lực hạ tầng rất lớn nhưng đang bị đóng băng do các quy định quản lý tài sản công thắt chặt. Nghị định 151/2017/NĐ-CP và Luật Quản lý, sử dụng tài sản công hiện có những quy định rất khắt khe về việc sử dụng trụ sở vào mục đích kinh doanh, liên kết. Do đó, cần có văn bản hướng

dẫn đặc thù cho khối báo chí, cho phép các tòa soạn linh hoạt hơn trong việc khai thác hạ tầng để tạo nguồn thu (như cho thuê studio, tổ chức sự kiện văn hóa, thể thao) mà không bị coi là "sai mục đích sử dụng".

*Bốn là*, chính sách thuế và phí đặc thù cho chuyển đổi số. Quản lý nhà nước về tài chính cần thể hiện vai trò "bà đỡ" thông qua các đòn bẩy thuế. Hạn chế là hiện nay, ưu đãi thuế chủ yếu tập trung vào thuế thu nhập doanh nghiệp (mức 10%). Tuy nhiên, các chi phí đầu tư cho hạ tầng số, bản quyền công nghệ, bảo mật dữ liệu... vẫn chịu mức thuế giá trị gia tăng (VAT) thông thường. Nên xem xét áp dụng thuế suất VAT 0% hoặc 5% cho các dịch vụ chuyển đổi số báo chí và các sản phẩm báo chí số thu phí người dùng để khuyến khích các tòa soạn dũng cảm đầu tư vào công nghệ mới.

Chúng tôi đang nỗ lực kiến nghị để xây dựng một cơ chế tài chính đặc thù cho báo chí số. Nhà nước nên hình thành một Quỹ hỗ trợ phát triển báo chí số, tương tự như Quỹ Đổi mới công nghệ quốc gia, để các tòa soạn có thể tiếp cận nguồn vốn ưu đãi cho các dự án CDS trọng điểm.

#### **4. Ông/bà có những khuyến nghị gì đối với các cơ quan báo chí trong quản trị tòa soạn về tài chính thời gian tới?**

**Trả lời:**

Áp lực tài chính hiện nay là rất lớn. Tuy nhiên, thay vì chỉ nhìn vào khó khăn, các tòa soạn cần xem đây là thời điểm vàng để tái cấu trúc. Để quản trị tài chính hiệu quả trong giai đoạn 2026 - 2030, tôi đưa ra 5 khuyến nghị trọng tâm sau:

Một là, tái định nghĩa cơ cấu doanh thu. Các tòa soạn không nên "bỏ trứng vào một giỏ" quảng cáo truyền thống. Một mô hình tài chính bền vững hiện nay cần dựa trên 3 trụ cột: Trụ cột 1: Doanh thu từ độc giả (Direct-to-Consumer): Triển khai thu phí (Subscription), bán nội dung cao cấp hoặc thẻ thành viên (Membership). Đây là nguồn thu ổn định và bền vững nhất. Trụ cột 2: Doanh thu từ dịch vụ giá trị gia tăng: Tận dụng thế mạnh của báo chí truyền thông để tổ chức các sự kiện, giải đấu thể thao, liveshow ca nhạc, hoặc cung cấp dịch vụ tư vấn truyền thông thương hiệu. Trụ cột 3: Ngân sách nhà

nước thông qua đặt hàng: Chủ động xây dựng các đề án nội dung chất lượng cao về văn hóa, quảng bá du lịch để nhận kinh phí từ cơ chế đặt hàng của Nhà nước.

Thứ hai, quản trị dựa trên dữ liệu (Data-Driven Finance). Trong kỷ nguyên số, người làm tài chính báo chí phải biết đọc dữ liệu nội dung. Khuyến nghị là tòa soạn cần đầu tư hệ thống phân tích để biết chính xác chi phí sản xuất một tác phẩm (Cost per content) so với hiệu quả nó mang lại (doanh thu quảng cáo, số lượng sub mới). Dừng ngay các sản phẩm "ngón" kinh phí nhưng không có độc giả và không phục vụ nhiệm vụ chính trị, để tập trung nguồn lực cho các nội dung mũi nhọn.

Thứ ba, chuyển đổi từ "Kế toán tuân thủ" sang "Quản trị chiến lược". Theo đó, phòng Tài chính - Kế toán không nên chỉ là nơi duyệt chi mà phải là bộ phận tham mưu về chiến lược kinh doanh. Do đó, cần đào tạo lại đội ngũ kế toán để họ hiểu về kinh tế số, bản quyền và công nghệ. Ngoài ra, cần xây dựng các kịch bản tài chính (Financial Scenarios) cho 3 năm tới, bao gồm cả kịch bản xấu nhất khi doanh thu quảng cáo sụt giảm mạnh để có phương án dự phòng.

Thứ tư, tối ưu hóa tài sản trí tuệ và tài sản công. Để bảo vệ bản quyền, hãy coi mỗi bài viết là một tài sản tài chính. Cần đầu tư công nghệ rà quét và có nhân sự chuyên trách đòi tiền bản quyền từ các nền tảng lừa đảo hoặc sử dụng trái phép. Đây là nguồn thu bị bỏ quên rất lớn. Để khai thác tốt hạ tầng, nếu tòa soạn có mặt bằng, trường quay hoặc thiết bị, hãy chủ động lập Đề án sử dụng tài sản công vào mục đích liên kết kinh doanh theo Nghị định 151/2017/NĐ-CP để tạo nguồn thu hợp pháp cho quỹ phúc lợi.

Thứ năm, đầu tư cho con người bằng cơ chế tài chính linh hoạt. Năng suất lao động của phóng viên là nguồn sinh lời lớn nhất. Do đó, xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ mới, trong đó nhuận bút phải đi kèm với KPI. Cần áp dụng mức thưởng tài chính trực tiếp cho các tác phẩm đạt giải thưởng báo chí quốc gia, các bài viết có lượng chuyển đổi sub cao hoặc các dự án truyền thông mang về hợp đồng kinh tế cho tòa soạn.

Các cơ quan báo chí cần mạnh dạn thử nghiệm các mô hình kinh doanh mới trên quy mô nhỏ, nếu hiệu quả thì nhân rộng ngay thay vì chờ đợi một cơ chế hoàn hảo từ cấp trên. Quản trị tài chính không phải là thắt lưng buộc bụng mà là chi tiêu thông minh để tạo ra những giá trị mới cho tòa soạn.

**Xin chân thành cảm ơn!**

## BIÊN BẢN PHÒNG VẤN SÂU 12

**Người trả lời phỏng vấn:** Lãnh đạo

Trung tâm Truyền thông khoa học công nghệ

**Đơn vị:** Bộ Khoa học và Công nghệ

### NỘI DUNG PHÒNG VẤN

#### **1. Ông/bà đánh giá như thế nào về vai trò của khoa học – công nghệ trong quản trị tài chính báo chí hiện nay?**

**Trả lời:** Khoa học - Công nghệ (KH-CN) không còn là công cụ hỗ trợ đơn thuần mà đã trở thành hệ điều hành cốt lõi trong quản trị tài chính báo chí hiện đại. Về vai trò của KH-CN, theo tôi có 4 nội dung sau:

*Một là*, chuyển đổi mô hình doanh thu từ quảng cáo truyền thống sang kinh tế dữ liệu. Trước đây, tài chính báo chí phụ thuộc vào phát hành và quảng cáo hiển thị. Công nghệ hiện nay đã thay đổi hoàn toàn cuộc chơi này. Có thể kể đến, việc sử dụng AI và Machine Learning để phân tích hành vi độc giả, từ đó triển khai mô hình Paywall (tường phí) hiệu quả. Công nghệ giúp xác định chính xác khi nào một độc giả sẵn sàng trả tiền để đọc tin. Các hệ thống Programmatic Advertising tối ưu hóa doanh thu quảng cáo thông qua các sàn giao dịch tự động, giúp các tòa soạn tiếp cận nhà quảng cáo toàn cầu với chi phí vận hành thấp nhất.

*Hai là*, tối ưu hóa chi phí vận hành bằng Tự động hóa (Automation). Quản trị tài chính không chỉ là kiếm tiền mà còn là tiết kiệm tiền một cách thông minh. Hệ thống ERP chuyên biệt cho báo chí tích hợp từ khâu nhuận bút, quản lý bản quyền đến phân phối. Việc tự động hóa tính toán nhuận bút dựa trên KPI (lượt xem, tương tác, độ sâu của bài viết) giúp minh bạch hóa tài chính và giảm sai sót con người. Cloud Computing (Điện toán đám mây) giúp các tòa soạn loại bỏ chi phí đầu tư hạ tầng máy chủ vật lý khổng lồ, chuyển sang mô hình dùng bao nhiêu trả bấy nhiêu (Pay-as-you-go), linh hoạt theo lưu lượng truy cập.

*Ba là*, quản trị rủi ro và kiểm soát dòng tiền bằng Big Data. Dữ liệu lớn (Big Data) cho phép ban lãnh đạo tòa soạn nhìn thấy bức tranh tài chính trong

tương lai thay vì chỉ nhìn vào các báo cáo trong quá khứ. Việc dự báo xu hướng, phân tích dữ liệu giúp dự đoán các mảng nội dung nào đang mang lại ROI (tỷ suất hoàn vốn) cao nhất để tập trung nguồn lực đầu tư. Công nghệ Blockchain và AI hiện nay giúp phát hiện vi phạm bản quyền nhanh chóng, điều này cũng chống thất thoát bản quyền. Trong kinh tế báo chí, bảo vệ bản quyền chính là bảo vệ nguồn thu.

*Bốn là*, những thách thức về mặt công nghệ. Dù vai trò của KHCN là cực kỳ quan trọng, nhưng việc áp dụng cũng đối mặt với nhiều rào cản. Đó là chi phí đầu tư ban đầu khi hệ thống phần mềm và hạ tầng công nghệ hiện đại đòi hỏi nguồn vốn lớn. Đó là, an toàn thông tin khi nguy cơ bị tấn công mạng, đánh cắp dữ liệu khách hàng (đối với các báo có hệ thống thu phí) là rất lớn. Đó là khoảng cách kỹ năng khi đội ngũ kế toán, quản trị tài chính báo chí cần phải am hiểu về công nghệ để vận hành các hệ thống mới.

Trong kỷ nguyên số, một tòa soạn không có nền tảng công nghệ mạnh mẽ thì cũng giống như một con thuyền đi biển mà không có la bàn. KHCN giúp quản trị tài chính báo chí chuyển từ trạng thái phòng thủ (cắt giảm chi phí) sang tấn công (tạo ra các giá trị thặng dư mới từ nội dung số).

## **2. Việc ứng dụng công nghệ số có tác động như thế nào đến quản trị nguồn vốn và tài sản của cơ quan báo chí?**

### **Trả lời:**

Việc ứng dụng công nghệ số không chỉ đơn thuần là số hóa các con số, mà là tái cấu trúc hoàn toàn cách một cơ quan báo chí vận hành nguồn vốn và quản lý tài sản (cả hữu hình lẫn vô hình). Theo tôi, có 3 tác động mang tính đột phá:

*Một là*, quản trị nguồn vốn từ tĩnh sang động. Trong mô hình truyền thống, nguồn vốn thường bị phân bổ dựa trên kế hoạch năm cứng nhắc. Công nghệ số giúp dòng vốn luân chuyển thông minh hơn. Các hệ thống Dashboard tài chính (như Tableau hay Power BI) kết nối trực tiếp với dữ liệu kinh doanh theo thời gian thực. Lãnh đạo tòa soạn có thể thấy ngay mảng nào đang "đốt tiền" mà không hiệu quả để điều chuyển vốn sang các dự án tiềm năng (ví dụ:

chuyển ngân sách từ in ấn sang phát triển App/Social Media). Ngoài ra, với hệ sinh thái thanh toán số tích hợp công thanh toán (E-wallet, QR Code, Billing...) giúp việc thu hồi vốn từ độc giả và đối tác diễn ra tức thì, giảm thiểu nợ đọng và chi phí quản lý trung gian.

*Hai là*, quản trị tài sản hữu hình giúp thông minh hóa hạ tầng. Tài sản của cơ quan báo chí (nhà cửa, máy tính, máy in, thiết bị ghi hình, quay phim, xe cộ...) giờ đây được quản lý bằng các giải pháp kỹ thuật số. Các hệ thống theo dõi tài sản (Asset Tracking) sử dụng QR Code hoặc các phần mềm quản lý tài sản tập trung để kiểm soát vòng đời thiết bị. Điều này giúp tính toán chính xác mức độ khấu hao và lên kế hoạch bảo trì/thay thế thiết bị (như máy ảnh, máy dựng phim) một cách khoa học, tránh lãng phí. Ngoài ra, công nghệ Cloud cho phép nhiều phòng ban dùng chung một hạ tầng lưu trữ và xử lý dữ liệu, thay vì mỗi bộ phận đầu tư một hệ thống riêng lẻ, gây lãng phí vốn đầu tư.

*Ba là*, công nghệ số là tài sản vô hình: "Mỏ vàng" mới của báo chí. Đây là tác động quan trọng nhất. Công nghệ số giúp định hình, bảo vệ và khai thác giá trị tài sản vô hình, thứ vốn rất khó định lượng trong quá khứ. Công nghệ số giúp số hóa kho lưu trữ (Archive Digitalization), biến những tệp tài liệu cũ, ảnh tư liệu thành tài sản số (Digital Assets). Thông qua AI, các dữ liệu này được gắn thẻ (metadata), giúp phóng viên khai thác lại dễ dàng hoặc bán bản quyền tư liệu, tạo ra nguồn thu mới. Ngoài ra, các công cụ Social Listening giúp tòa soạn đo lường được giá trị thương hiệu trên không gian mạng. Thương hiệu càng mạnh, giá trị tài sản vô hình càng cao, hỗ trợ đắc lực khi gọi vốn đầu tư hoặc hợp tác kinh doanh. Các hệ thống CMS ngày nay với công nghệ Digital Rights Management (DRM) bảo vệ tác phẩm báo chí khỏi việc bị "xào nấu" trái phép, giữ vững giá trị tài sản trí tuệ của tòa soạn.

Tóm lại, để công nghệ số thực sự giúp ích cho quản trị vốn và tài sản, tôi nhấn mạnh 2 yếu tố: Yếu tố 1 là dữ liệu phải "sạch" và "thực". Nếu dữ liệu đầu vào sai, các thuật toán phân tích tài chính sẽ đưa ra những quyết định đầu tư sai lầm. Yếu tố 2 là an ninh mạng là ưu tiên hàng đầu: Khi tài sản được số hóa, việc mất dữ liệu cũng đồng nghĩa với việc mất trắng tài sản.

### **3. Theo ông/bà, những rào cản lớn nhất trong ứng dụng công nghệ vào quản trị tài chính báo chí là gì?**

#### **Trả lời:**

Nếu như công nghệ làm báo (CMS, AI viết tin) tập trung vào sự sáng tạo, thì công nghệ tài chính (Fintech/ERP) lại đòi hỏi sự chính xác tuyệt đối và tính hệ thống cao. Theo tôi, có 4 rào cản lớn nhất mà tôi nhận thấy:

*Thứ nhất*, sự thiếu đồng bộ về hạ tầng và dữ liệu. Đây là "căn bệnh" phổ biến nhất. Trong một tòa soạn, dữ liệu thường bị phân mảnh. Thí dụ, phòng nội dung dùng một phần mềm theo dõi view. Phòng kinh doanh dùng một file Excel theo dõi hợp đồng. Phòng kế toán dùng một phần mềm kế toán độc lập. Hệ quả là các hệ thống này không nói chuyện được với nhau. Khi muốn tính nhuận bút dựa trên hiệu quả bài viết (KPI), kỹ thuật viên phải kết nối dữ liệu thủ công, dẫn đến sai sót và chậm trễ.

*Thứ hai*, chi phí đầu tư và bài toán lợi nhuận tức thì. Hệ thống quản trị tài chính số (như ERP chuyên dụng cho báo chí hoặc hệ thống quản lý tài sản số DAM) có chi phí bản quyền và vận hành rất cao. Nhiều đơn vị vẫn coi CNTT là một khoản chi phí hơn là một khoản đầu tư nên có tâm lý ngại đầu tư. Ngoài ra, việc đầu tư công nghệ tài chính không giúp tăng “view” ngay lập tức như AI tạo video, mà nó giúp giảm thất thoát và tối ưu vốn – những thứ cần thời gian mới phản ánh vào báo cáo tài chính.

*Thứ ba*, rào cản về tư duy và kỹ năng của nhân sự. Công nghệ chỉ là công cụ, con người mới là thực thể vận hành. Đội ngũ kế toán, quản trị vốn đã quen với quy trình giấy tờ truyền thống thường cảm thấy bất an khi chuyển sang quy trình số hóa, nơi mọi thứ đều minh bạch và bị giám sát theo thời gian thực. Ngành báo chí đang rất thiếu những người vừa hiểu về kinh tế báo chí, vừa am hiểu về cấu trúc dữ liệu CNTT để có thể tham mưu cho Ban biên tập.

*Thứ tư*, vấn đề bảo mật và hành lang pháp lý. Có thể nói, tài chính là “dữ liệu nhạy cảm nhất” của một tổ chức. Khi số hóa toàn bộ quản trị nguồn vốn và tài sản, tòa soạn trở thành mục tiêu của các cuộc tấn công mã hóa dữ liệu (Ransomware). Nỗi lo mất dữ liệu tài chính khiến nhiều lãnh đạo chần chừ trong việc đưa dữ liệu lên Cloud. Ngoài ra, các quy định về hóa đơn điện tử,

chúng từ số trong lĩnh vực báo chí tại Việt Nam đang dần hoàn thiện nhưng đôi khi vẫn chưa theo kịp tốc độ phát triển của các mô hình kinh tế báo chí mới (như thu phí độc giả qua App quốc tế), gây khó khăn cho việc hạch toán.

#### **4. Ông/bà có những khuyến nghị gì nhằm thúc đẩy ứng dụng khoa học – công nghệ trong quản trị tòa soạn về tài chính?**

##### **Trả lời:**

Để vượt qua những rào cản về hạ tầng và tư duy đã nêu ở trên, việc thúc đẩy KHCN trong quản trị tài chính báo chí không thể làm theo kiểu chấp vá. Chúng ta cần một chiến lược tiếp cận hệ thống và có lộ trình cụ thể. Có những khuyến nghị chiến lược mà tôi dành cho các nhà quản lý tòa soạn, như sau:

*Một là*, xây dựng trực dữ liệu tập trung. Thay vì để mỗi phòng ban dùng một phần mềm riêng lẻ, tòa soạn cần ưu tiên xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu dùng chung. Chúng ta có thể triển khai mô hình Data Lake hoặc Data Warehouse, nơi dữ liệu từ bộ phận nội dung (traffic, tương tác), bộ phận kinh doanh (hợp đồng quảng cáo), và bộ phận kế toán (thu chi, nhuận bút) được đổ về một mối. Điều này giúp AI có thể phân tích tương quan giữa "Chất lượng nội dung" và "Doanh thu" một cách tự động, giúp lãnh đạo ra quyết định phân bổ nguồn vốn chính xác.

*Hai là*, ưu tiên giải pháp SaaS và Cloud-first. Để giải quyết bài toán chi phí đầu tư hạ tầng quá lớn, các tòa soạn nên chuyển hướng sang mô hình thuê dịch vụ (Software as a Service - SaaS). Các tòa soạn nên sử dụng các nền tảng quản trị tài chính trên Cloud (như SAP S/4HANA Cloud hoặc các giải pháp ERP nội địa đã tùy chỉnh cho báo chí). Điều này giúp giảm chi phí bảo trì máy chủ, dễ dàng mở rộng quy mô khi tòa soạn phát triển và đảm bảo dữ liệu luôn được sao lưu (backup) tự động.

*Ba là*, ứng dụng AI và RPA trong quản trị dòng tiền. Tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại là cách nhanh nhất để tối ưu hóa nguồn lực. Tôi khuyến nghị là triển khai RPA (Robotic Process Automation) để tự động hóa việc đối soát hóa đơn, tính toán nhuận bút theo công thức KPI có sẵn và gửi thông báo thanh toán. Công nghệ này giúp giảm 80% thời gian xử lý thủ công của bộ phận kế toán, loại bỏ sai sót con người và tăng tính minh bạch trong chi trả.

*Bốn là*, thiết lập hệ thống "phòng thủ dữ liệu" (Cybersecurity). Tài chính báo chí là mục tiêu của tin tặc. Đầu tư cho công nghệ tài chính mà quên an ninh mạng là một sai lầm chết người. Các tòa soạn nên áp dụng tiêu chuẩn bảo mật Zero Trust (không tin tưởng bất kỳ ai, luôn xác thực). Đồng thời, xem xét ứng dụng Blockchain để ghi nhật ký các giao dịch tài chính quan trọng và quản lý bản quyền số, đảm bảo dữ liệu không bị sửa đổi trái phép.

*Năm là*, đào tạo nhân sự theo mô hình phóng viên tài chính số. Công nghệ chỉ phát huy tác dụng khi người dùng biết khai thác nó. Các tòa soạn có thể tổ chức các khóa đào tạo về Data Literacy (đọc hiểu dữ liệu) cho bộ phận quản lý tài chính. Họ không cần biết lập trình, nhưng phải biết cách đặt câu hỏi cho dữ liệu và sử dụng các công cụ Dashboard để báo cáo.

Công nghệ không phải là chiếc đũa thần có thể thay thế hoàn toàn tư duy quản trị, nhưng nó là công cụ mạnh mẽ nhất để minh bạch hóa và tối ưu hóa lợi nhuận. Đối với một Nghiên cứu sinh đang làm về quản trị tài chính cơ quan báo chí như bạn, việc hiểu rõ các lớp hạ tầng này sẽ giúp luận án có tính thực tiễn rất cao.

**Xin chân thành cảm ơn!**