

**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**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

Ngành: **Báo chí học**

Mã số: 9 32 01 01

Hà Nội - 2026

**Công trình đã hoàn thành
tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền**

Người hướng dẫn khoa học:

1.PGS,TS. Đỗ Thị Thu Hằng

2.PGS,TS. Nguyễn Thành Lợi

Phản biện 1:

.....

.....

Phản biện 2:.....

.....

.....

Phản biện 3:.....

.....

.....

**Luận án sẽ được trình bày trước Hội đồng chấm luận án
cấp Học viện, họp tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền**

Vào hội.....giờ..... ngày..... tháng..... năm 20....

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam

- Thư viện Học viện Báo chí và Tuyên truyền

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Hoạt động báo chí đang biến đổi mạnh dưới tác động của công nghệ số, cạnh tranh từ các nền tảng truyền thông mới và sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng. Tòa soạn không còn vận hành theo mô hình đơn kênh, mà phải tổ chức sản xuất và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau. Khi công chúng phân tán, các nguồn thu truyền thống như quảng cáo và phát hành chịu áp lực rõ rệt. Tài chính vì thế không chỉ bảo đảm hoạt động thường xuyên, mà gắn trực tiếp với năng lực sản xuất nội dung, phát triển sản phẩm và đầu tư công nghệ. Ở Việt Nam, quá trình này diễn ra đồng thời với việc điều chỉnh chính sách báo chí và cơ chế tự chủ tài chính theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP. Các cơ quan báo chí phải vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, vừa chủ động tạo nguồn thu để duy trì hoạt động và đầu tư phát triển. Tài chính ngày càng gắn với các quyết định về tổ chức, nhân sự, nội dung và chiến lược phân phối.

Thực tiễn cho thấy nhiều quyết định vận hành của tòa soạn phụ thuộc vào khả năng huy động và phân bổ nguồn lực tài chính. Tuy nhiên, tại không ít cơ quan báo chí, tài chính vẫn được xử lý theo logic kế toán - hành chính, trong khi mối liên hệ với nội dung, công nghệ và tổ chức chưa được đặt trong một cơ chế quản trị thống nhất. Điều này tạo ra khó khăn trong hoạch định chiến lược và thích ứng với chuyển đổi số.

Các nghiên cứu trước chủ yếu tiếp cận ở bình diện kinh tế báo chí hoặc quản trị tài chính chung, trong khi nghiên cứu quản trị tòa soạn lại ít xem tài chính như một yếu tố điều phối vận hành. Khoảng trống nằm ở việc thiếu một khung phân tích tích hợp tài chính vào cấu trúc quản trị tòa soạn. Đề tài được lựa chọn nhằm làm rõ vai trò của tài chính trong vận hành tòa soạn và đề xuất cơ sở khoa học cho quản trị tòa soạn trong bối cảnh hiện nay.

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 tại 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 cơ sở khoa học góp phần hoàn thiện công tác quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh hiện nay.

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 tại 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 định hướng nhằm góp phần hoàn thiện công tác quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

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.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về 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), và Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh (trước đây là Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh). 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.

- Về thời gian:

Luận án giới hạn phạm vi nghiên cứu chủ yếu trong giai đoạn từ năm 2023 đến năm 2025. Đây là giai đoạn báo chí Việt Nam chịu tác động rõ nét của quá trình chuyển đổi số, đồng thời triển khai mạnh mẽ cơ chế tự chủ tài chính theo các quy định của Nhà nước. Giai đoạn này cũng ghi nhận nhiều thay đổi trong phương thức tổ chức và vận hành tòa soạn, đặt ra những yêu cầu mới đối với công tác quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam.

4. Giả thuyết và câu hỏi nghiên cứu

4.1. 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.

4.2. 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 thành công, 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?

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

5.1. Cơ sở lý luận

Luận án được thực hiện trên nền tảng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, xem quản trị tòa soạn về tài chính như một bộ phận của quản trị tòa soạn, vận động trong mối quan hệ với bối cảnh kinh tế, chính

trị, xã hội và thể chế của báo chí Việt Nam. Cách tiếp cận này cho phép luận án phân tích quản trị tài chính không như một hoạt động kỹ thuật đơn lẻ, mà gắn với tổ chức, vận hành và định hướng phát triển của tòa soạn.

Luận án vận dụng các quan điểm của báo chí học về chức năng và nguyên tắc hoạt động của báo chí, kết hợp với các lý thuyết về quản trị tòa soạn để làm rõ vai trò của quản trị trong tổ chức sản xuất nội dung, phân bổ nguồn lực và điều hành hoạt động của tòa soạn. Trong đó, quản trị tòa soạn về tài chính được xem là một nội dung cấu thành quan trọng của quản trị tòa soạn.

Luận án kế thừa các tiếp cận của kinh tế báo chí và quản trị tài chính trong đơn vị sự nghiệp công lập, được vận dụng phù hợp với đặc thù báo chí Việt Nam, gắn với nhiệm vụ chính trị - xã hội, tôn chỉ và mục đích hoạt động của cơ quan báo chí. Một số tiếp cận liên ngành từ khoa học quản lý, chính sách công và nghiên cứu truyền thông cũng được sử dụng nhằm làm rõ mối quan hệ giữa cơ chế, chính sách và thực tiễn quản trị tòa soạn về tài chính.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp luận duy vật biện chứng, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm bảo đảm tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để thu thập và phân tích các công trình khoa học, văn bản pháp luật và chính sách liên quan đến quản trị báo chí, kinh tế báo chí và quản trị tài chính, làm cơ sở xây dựng khung lý luận và định hướng nghiên cứu thực tiễn.

Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi được sử dụng để thu thập dữ liệu định lượng về thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí được lựa chọn nghiên cứu.

Phương pháp phỏng vấn sâu được sử dụng nhằm làm rõ nhận thức, kinh nghiệm và các vấn đề đặt ra trong thực tiễn quản trị tòa soạn về tài chính, đồng thời bổ sung và lý giải kết quả khảo sát.

Phương pháp nghiên cứu trường hợp được vận dụng để phân tích sâu thực tiễn quản trị tài chính tại một số cơ quan báo chí tiêu biểu. Phương pháp phân tích và tổng hợp được sử dụng xuyên suốt để xử lý, đối chiếu và khái quát các kết quả nghiên cứu, làm cơ sở cho các nhận định và kết luận của luận án.

6. Đóng góp mới của luận án

Luận án là công trình nghiên cứu ở cấp độ Tiến sĩ ngành Báo chí học, tiếp cận một cách hệ thống vấn đề quản trị tòa soạn về tài chính trong bối cảnh hoạt

động của các cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay. Luận án làm rõ cơ sở lý luận về quản trị tòa soạn theo hướng coi tài chính là nội dung cấu thành của quản trị tòa soạn, gắn với tổ chức sản xuất nội dung và vận hành tòa soạn.

Trên cơ sở khảo sát thực tiễn tại một số cơ quan báo chí, luận án phân tích và đánh giá thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính, chỉ ra những kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân trong quá trình tổ chức và vận hành. Đồng thời, luận án xây dựng khung phân tích quản trị tòa soạn về tài chính phù hợp với đặc thù báo chí Việt Nam, làm cơ sở cho việc nghiên cứu, đánh giá và so sánh thực tiễn quản trị tòa soạn.

Từ các kết quả nghiên cứu, luận án đưa ra những gợi mở và khuyến nghị nhằm góp phần nâng cao hiệu quả quản trị tòa soạn về tài chính trong điều kiện chuyển đổi hiện nay, đồng thời cung cấp cơ sở tham khảo cho công tác nghiên cứu, giảng dạy và quản lý báo chí.

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 góp phần mở rộng hướng nghiên cứu về quản trị tòa soạn trong bối cảnh chuyển đổi số và thực hiện cơ chế tự chủ tài chính ở các 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 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 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, 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

Bên cạnh phần Mở đầu, Tổng quan tình hình nghiên cứu, luận án gồm 3 chương, 8 tiết, các công trình khoa học đã công bố của luận án có liên quan đến đề tài luận án; Tài liệu tham khảo và Phụ lục.

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 sớm đã đặt cơ quan báo chí vào trong logic vận hành của một tổ chức kinh tế đặc thù. Điểm chung của hướng tiếp cận này là xem hoạt động báo chí không tách rời các yếu tố nguồn lực, chi phí và doanh thu. Trong *media economics: theory and practice* (kinh tế truyền

thông: lý thuyết và thực tiễn), Alexander, Owers và Carveth (2004) cho rằng hoạt động của các cơ quan truyền thông có thể được phân tích bằng các công cụ của kinh tế học và tài chính. Cách nhìn này mở ra một nền tảng quan trọng để tiếp cận báo chí như một hệ thống vận hành có điều kiện tài chính cụ thể.

Các công trình của Picard (2006, 2011) tiếp tục làm rõ chiều sâu của vấn đề khi đặt tài chính trong quan hệ với giá trị mà báo chí tạo ra cho công chúng. Giá trị đó không chỉ mang ý nghĩa kinh tế mà còn gắn với chức năng xã hội của báo chí. Từ đó, tài chính không còn được hiểu đơn giản là nguồn thu hay chi phí, mà liên quan trực tiếp đến khả năng duy trì hoạt động và phát triển của cơ quan báo chí. Việc phụ thuộc vào môi trường bên ngoài để tiếp cận vốn, công nghệ và nhân lực cũng được Picard chỉ ra như một đặc điểm mang tính cấu trúc.

Trong các nghiên cứu sau này, Doyle (2013) và Küng (2015) chuyển trọng tâm sang bối cảnh số hóa và cạnh tranh truyền thông. Những thay đổi về công nghệ và hành vi công chúng khiến các yếu tố kinh tế tham gia trực tiếp vào các quyết định chiến lược. Küng đặc biệt lưu ý đến khả năng thích ứng như một điều kiện duy trì ổn định tài chính dài hạn. Cách tiếp cận này làm rõ vai trò của tài chính trong toàn bộ mô hình vận hành của cơ quan báo chí.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu của Đinh Văn Hương và Bùi Chí Trung (2015) phản ánh rõ quá trình chuyển từ bao cấp sang tự chủ. Cấu trúc nguồn thu thay đổi theo hướng dựa nhiều hơn vào quảng cáo, phát hành và dịch vụ truyền thông. Những nghiên cứu gần đây cũng ghi nhận xu hướng chuyển dịch sang thu phí nội dung số và thuê bao. Nhìn tổng thể, nhóm nghiên cứu này cho thấy tài chính giữ vai trò nền tảng đối với sự tồn tại và phát triển của cơ quan báo chí.

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

Trong báo chí học, quản trị tòa soạn thường được tiếp cận từ góc độ tổ chức vận hành. Trọng tâm không nằm ở sản phẩm cuối cùng, mà ở cách tòa soạn được tổ chức để duy trì nhịp độ sản xuất nội dung. Các yếu tố như biên tập, công nghệ, dữ liệu và phân phối được đặt trong cùng một hệ thống. Mierzejewska (2010) nhấn mạnh giá trị xã hội của sản phẩm truyền thông, từ đó gắn quản trị tòa soạn với các yêu cầu về tổ chức và đổi mới. Tại Việt Nam, Trương Thị Kiên (2016) tiếp cận vấn đề từ góc độ tổ chức lao động sáng tạo, coi quản trị tòa soạn là quá trình điều phối các lực lượng nhằm tạo ra sản phẩm báo chí đáp ứng yêu cầu công chúng và nhiệm vụ chính trị. Hai hướng tiếp cận này gặp nhau ở cách nhìn tòa soạn như một cấu trúc tổ chức đặc thù, trong đó điều phối nguồn lực giữ vai trò trung tâm.

Sự chuyển đổi sang mô hình tòa soạn hội tụ cũng là hướng nghiên cứu nổi bật. Küng (2015) cho thấy các tòa soạn hiện đại vận hành trên sự kết nối giữa báo chí, công nghệ và thương mại. Điều này kéo theo sự thay đổi trong quy trình sản xuất và tổ chức bộ máy. Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng ghi nhận xu hướng tích hợp các bộ phận biên tập, video và phân phối trong cùng một quy trình.

Dữ liệu công chúng ngày càng được đưa vào quá trình vận hành. Cherubini và Nielsen (2016) cho thấy dữ liệu không chỉ dùng để đo lường mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định biên tập và phân bổ nguồn lực. Sự xuất hiện của các vị trí phân tích dữ liệu cho thấy mô hình quản trị đang dịch chuyển theo hướng dựa trên thông tin và phản hồi của công chúng.

Một số nghiên cứu gần đây bắt đầu đặt tài chính vào cấu trúc vận hành của tòa soạn. Đỗ Thị Thu Hằng (2020) xem tài chính là một thành phần trong hệ thống vận hành, gắn với các quyết định đầu tư và phát triển sản phẩm. Nguyễn Đình Hậu (2025) nhấn mạnh vòng đời nội dung kéo dài trên nhiều nền tảng, từ đó đặt ra yêu cầu phân bổ nguồn lực theo chuỗi giá trị.

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

Hướng nghiên cứu này tiếp cận tài chính báo chí từ góc độ thể chế. Hallin và Mancini (2004) cho thấy cơ chế tài chính khác nhau dẫn đến những khác biệt về cấu trúc truyền thông và mức độ độc lập biên tập. Nguồn lực tài chính gắn chặt với lựa chọn thể chế của từng quốc gia. Freedman (2014) tiếp tục mở rộng khi phân tích mối quan hệ giữa tài chính và quyền lực truyền thông. Cấu trúc tài chính không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động mà còn định hình khả năng kiểm soát nội dung. Các nghiên cứu về báo chí công, đặc biệt của Born (2004), cho thấy áp lực tài chính có thể tác động đến văn hóa sáng tạo và cách thực hiện sứ mệnh phục vụ công chúng. Murschetz (2018) nhấn mạnh vai trò của trợ cấp nhà nước trong việc duy trì các lĩnh vực truyền thông có giá trị công. Các cơ chế như đặt hàng và giao nhiệm vụ trở thành công cụ quan trọng trong quản trị tài chính.

Ở Việt Nam, quá trình chuyển đổi từ bao cấp sang tự chủ từng phần đã làm thay đổi đáng kể hoạt động tài chính của cơ quan báo chí. Luật Báo chí 2016, quy hoạch báo chí và Nghị định 60/2021/NĐ-CP tạo ra một khung pháp lý mới. Cơ quan báo chí vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, vừa phải bảo đảm cân đối tài chính. Điều này tạo ra một trạng thái vận hành mang tính hai chiều giữa yêu cầu công ích và áp lực thị trường.

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

Sự phát triển của nền tảng số đã mở ra một hướng nghiên cứu mới về quản trị nguồn lực. Rochet và Tirole (2003) với lý thuyết thị trường hai mặt chỉ ra rằng giá trị của nền tảng phụ thuộc vào khả năng kết nối giữa công chúng và nhà quảng cáo. Điều này giúp lý giải sự thay đổi trong cấu trúc nguồn thu của báo chí. Napoli (2010) nhấn mạnh vai trò của dữ liệu trong việc hiểu công chúng. Các chỉ số không chỉ phản ánh quy mô tiếp cận mà còn cho thấy mức độ tương tác và gắn bó. Dữ liệu trở thành một yếu tố quan trọng trong việc định hình nội dung và phân bổ nguồn lực. Các nghiên cứu của Cherubini và Nielsen (2016) cho thấy dữ liệu đã được tích hợp vào quy trình vận hành. Tòa soạn có thể điều chỉnh sản xuất và phân phối nội dung dựa trên thông tin theo thời gian thực.

Sự thay đổi đáng chú ý khác nằm ở cấu trúc chi phí và giá trị nội dung. Küng (2015) và Picard (2011) cho thấy nội dung có thể được khai thác nhiều lần trên các nền tảng khác nhau. Điều này làm thay đổi cách tính toán hiệu quả đầu tư. Fletcher và Nielsen (2017) cũng chỉ ra những khó khăn trong việc phát triển mô hình thu phí nội dung số.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về chuyển đổi số báo chí cho thấy xu hướng tương tự. Dữ liệu công chúng, sản xuất đa nền tảng và tối ưu chi phí trở thành những yếu tố quan trọng trong quản trị nguồn lực. Mức độ phát triển của tòa soạn phụ thuộc vào khả năng tổ chức và khai thác các yếu tố này.

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 đã tổng thuật, có thể nhận thấy các nghiên cứu trong và ngoài nước đã hình thành một nền tảng lý luận tương đối vững chắc cho việc tiếp cận kinh tế báo chí và quản trị tòa soạn. Trước hết, các công trình quốc tế đã phát triển một khung lý thuyết khá hoàn chỉnh, chuyển nghiên cứu báo chí từ trọng tâm nội dung sang trọng tâm tổ chức và nguồn lực. Những nghiên cứu của Alexander, Owers và Carveth, Doyle, Picard, Küng... đều nhìn nhận báo chí như một tổ chức vận hành theo các quy luật kinh tế, chịu tác động của cạnh tranh, rủi ro và yêu cầu tối ưu hóa nguồn lực. Cách tiếp cận này giúp làm rõ cấu

trúc tài chính, chi phí, dòng tiền và chiến lược phát triển của các cơ quan truyền thông trong môi trường hiện đại.

Hướng nghiên cứu quan trọng khác tập trung vào cơ chế tài chính và chính sách truyền thông. Các công trình so sánh hệ thống truyền thông như của Hallin và Mancini, hay nghiên cứu về BBC của Born, cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa thể chế chính trị, mô hình tài chính và mức độ chuyên nghiệp của báo chí. Những nghiên cứu này làm rõ vai trò của nguồn tài chính ổn định và minh bạch trong việc duy trì tính độc lập biên tập, đồng thời cung cấp cơ sở để đối chiếu các mô hình khác nhau giữa các quốc gia.

Các nghiên cứu về hành vi công chúng trong môi trường số đã chỉ ra những biến đổi sâu sắc của thị trường truyền thông. Napoli và nhiều tác giả khác cho thấy công chúng ngày càng phân mảnh, khó dự đoán và ít sẵn sàng chi trả cho nội dung. Các nghiên cứu thực nghiệm như Digital News Report hay các công trình của Fletcher và Nielsen chứng minh sự suy giảm hiệu quả của mô hình quảng cáo truyền thông. Điều này buộc các cơ quan báo chí phải tìm kiếm các mô hình doanh thu mới, đồng thời gắn chặt hơn quản trị tài chính với dữ liệu công chúng và chiến lược nội dung.

Đóng góp quan trọng khác đến từ lý thuyết thị trường hai mặt và nền tảng số của Rochet và Tirole. Các khái niệm như hiệu ứng mạng lưới, định giá chéo hay trợ giá một phía giúp giải thích cách vận hành của báo chí số, nơi cơ quan báo chí phải đồng thời phục vụ công chúng và nhà quảng cáo. Những phân tích này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các nền tảng số ngày càng chi phối hoạt động phân phối và doanh thu của báo chí.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu đã phản ánh khá rõ tiến trình chuyển đổi của hệ thống báo chí. Các công trình của Đinh Văn Hường, Bùi Chí Trung và nhiều tác giả khác đã làm rõ cấu trúc nguồn thu, vai trò của quảng cáo và các hoạt động kinh tế bổ trợ. Các nghiên cứu về hội tụ tòa soạn của Đỗ Thị Thu Hằng, Nguyễn Đình Hậu cho thấy sự gắn kết ngày càng chặt giữa nội dung, công nghệ và nguồn lực. Những nghiên cứu gần đây về kinh tế báo chí số cũng bước đầu đề cập đến các mô hình doanh thu mới, đồng thời chỉ ra những rào cản về hành vi công chúng và năng lực tổ chức.

Nhìn chung, các công trình hiện có đã làm sáng tỏ nhiều vấn đề cốt lõi: bản chất kinh tế của báo chí; mối quan hệ giữa nội dung, công nghệ và nguồn lực; ảnh hưởng của thể chế tài chính; sự phân mảnh công chúng; và những thách thức

của mô hình doanh thu trong môi trường số. Đây là nền tảng quan trọng để tiếp tục phát triển các hướng nghiên cứu sâu hơn.

1.2.1.2. Những khoảng trống của các nghiên cứu hiện có

Dù đã đạt được nhiều kết quả, khoảng trống nghiên cứu vẫn hiện ra khá rõ khi đặt vấn đề từ góc độ quản trị tòa soạn về tài chính. Trước hết, khoảng trống nằm ở chính đối tượng nghiên cứu. Phần lớn các công trình tập trung vào kinh tế báo chí, mô hình doanh thu hoặc chính sách tài chính, trong khi tài chính hiếm khi được xem như một bộ phận cấu thành của quản trị tòa soạn. Điều này khiến tài chính chưa được đặt đầy đủ trong logic vận hành của newsroom.

Ở cấp độ phân tích, nhiều nghiên cứu dừng ở phạm vi ngành hoặc thị trường, ít đi sâu vào hoạt động nội bộ của từng cơ quan báo chí. Những nội dung như lập dự toán, phân bổ ngân sách, kiểm soát chi phí hay phối hợp giữa các bộ phận trong tòa soạn chưa được khảo sát một cách hệ thống. Trong khi đó, chính các quy trình nội bộ này mới phản ánh rõ hiệu quả của quản trị tài chính.

Một khoảng trống khác nằm ở hệ thống biến số nghiên cứu. Các công trình hiện nay thường sử dụng các biến quen thuộc như doanh thu, quảng cáo hoặc mức độ tự chủ. Những biến này giúp mô tả thực trạng nhưng chưa đủ để phân tích quản trị tài chính ở cấp độ tòa soạn. Vẫn thiếu một cấu trúc biến số được tổ chức theo logic quản trị, bao gồm mục tiêu, chủ thể, nội dung và kết quả quản trị.

Vấn đề bối cảnh cũng đặt ra những hạn chế. Phần lớn các lý thuyết quốc tế được xây dựng trong môi trường báo chí thương mại hoặc báo chí công phương Tây. Trong khi đó, báo chí Việt Nam vận hành trong một cấu trúc đặc thù, vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị vừa hoạt động theo cơ chế tự chủ. Sự khác biệt này đòi hỏi một cách tiếp cận phù hợp hơn với điều kiện trong nước.

Những khoảng trống này cho thấy nhu cầu cần có một nghiên cứu tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính ở cấp độ vi mô, với khung phân tích rõ ràng và dữ liệu thực chứng cụ thể.

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

1.2.2.1. Về mặt lý luận

Trên nền tảng các nghiên cứu hiện có, luận án hướng tới xây dựng một khung phân tích tích hợp, trong đó tài chính được đặt trong cấu trúc vận hành

của tòa soạn. Thay vì tách rời, các yếu tố như nguồn thu, chi phí, nhân lực, công nghệ và nội dung được xem xét trong mối liên hệ chặt chẽ.

Luận án đồng thời phát triển hệ biến số nghiên cứu theo logic của quản trị tòa soạn về tài chính, bao gồm mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng, nội dung và kết quả quản trị. Việc xác lập hệ biến số này giúp chuyển các tiếp cận lý thuyết phân tán thành một cấu trúc có thể áp dụng trong khảo sát thực chứng.

Điểm quan trọng khác là điều chỉnh khung lý thuyết quốc tế cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Báo chí Việt Nam vận hành trong điều kiện vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị vừa tự chủ tài chính. Vì vậy, khung lý luận cần phản ánh được sự kết hợp giữa cơ chế tự chủ, yêu cầu công ích và áp lực chuyển đổi số.

1.2.2.2. Về mặt thực tiễn

Về thực tiễn, luận án tập trung khảo sát trực tiếp hoạt động tài chính trong tòa soạn, từ lập kế hoạch, phân bổ ngân sách đến đánh giá hiệu quả đầu tư. Cách tiếp cận này giúp làm rõ vai trò của tài chính trong toàn bộ quy trình sản xuất nội dung.

Luận án sử dụng dữ liệu từ nhiều nguồn, bao gồm tài liệu nội bộ, báo cáo tài chính, khảo sát và phỏng vấn sâu, nhằm tiếp cận trực tiếp cơ chế vận hành tài chính. Ba trường hợp nghiên cứu tiêu biểu – Đài Truyền hình Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh – cho phép đối chiếu sự khác biệt về cấu trúc nguồn lực và mức độ tự chủ.

Luận án đề xuất mô hình quản trị tòa soạn về tài chính phù hợp với từng nhóm cơ quan báo chí, đồng thời đưa ra các gợi ý về phân bổ nguồn lực, phối hợp giữa nội dung và tài chính, cũng như xây dựng hệ thống chỉ báo đánh giá hiệu quả trong điều kiện chuyển đổi số.

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 tòa soạn

Tòa soạn được hiểu như “trung tâm sản xuất” của cơ quan báo chí, nơi diễn ra các hoạt động tổ chức, phối hợp và triển khai quy trình tạo lập sản phẩm báo chí. Ở góc độ ngôn ngữ, “tòa soạn” hàm nghĩa một thiết chế tổ chức vừa

mang tính không gian (địa điểm, bộ phận), vừa mang tính chức năng (nơi soạn thảo, biên tập, xuất bản). Ở góc độ tổ chức nghề nghiệp, tòa soạn là cấu trúc vận hành gồm các tuyến nội dung, các bộ phận biên tập – xuất bản – kỹ thuật – sản xuất số, cùng hệ thống quản lý/điều hành bảo đảm nhịp độ và chất lượng thông tin. Tòa soạn trong bối cảnh hiện nay có xu hướng chuyển từ mô hình tuyến tính (đưa tin - biên tập - xuất bản) sang mô hình hội tụ/đa nền tảng, nơi quyết định về nội dung gắn chặt với dữ liệu công chúng, hạ tầng công nghệ và mục tiêu phân phối.

2.1.1.2. Khái niệm cơ quan báo chí

Cơ quan báo chí là một thiết chế truyền thông được nhà nước cấp phép, hoạt động theo tôn chỉ, mục đích, thực hiện chức năng thông tin, tuyên truyền, định hướng xã hội và phục vụ lợi ích công. Khác với tòa soạn (một cấu phần vận hành), cơ quan báo chí là chủ thể pháp lý – tổ chức bao trùm, bao gồm tòa soạn và các bộ phận hỗ trợ khác như hành chính, tài chính, kinh doanh, nhân sự, công nghệ, đối ngoại... Ở Việt Nam, nhiều cơ quan báo chí mang đặc trưng đơn vị sự nghiệp công lập, chịu ràng buộc thể chế, cơ chế ngân sách - tự chủ, đồng thời phải đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp và yêu cầu nhiệm vụ chính trị - xã hội.

2.1.2. Quản trị tòa soạn

2.1.2.1. Khái niệm quản trị

Quản trị được hiểu là hoạt động định hướng và điều phối nguồn lực nhằm đạt mục tiêu của tổ chức thông qua hệ thống quyết định, cơ chế vận hành và công cụ kiểm soát. Quản trị không chỉ là “quản lý tác nghiệp” mà bao gồm cả lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát và điều chỉnh; nhấn mạnh tính mục tiêu, tính hệ thống và tính thích ứng trước biến động môi trường.

2.1.2.2. Khái niệm quản trị tòa soạn

Quản trị tòa soạn là việc tổ chức và điều hành toàn bộ quá trình sản xuất – phân phối - đánh giá sản phẩm báo chí trong một hệ thống nguồn lực hữu hạn, bảo đảm đồng thời chất lượng nội dung, hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng với công nghệ, thị trường và công chúng. Trong tòa soạn hiện đại, quản trị không chỉ diễn ra ở “biên tập nội dung”, mà mở rộng sang quản trị quy trình, nhân lực, công nghệ, dữ liệu và đặc biệt là quản trị nguồn lực tài chính như nền tảng cho mọi lựa chọn ưu tiên.

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

2.1.3.1. Khái niệm tài chính

Tài chính được xem là hệ thống các quan hệ hình thành, phân phối và sử dụng nguồn lực tiền tệ nhằm phục vụ hoạt động của tổ chức. Trong tổ chức, tài chính không chỉ là kế toán – thanh toán, mà là năng lực huy động nguồn lực, phân bổ ngân sách, kiểm soát chi phí, đánh giá hiệu quả và đảm bảo cân đối bền vững.

2.1.3.2. Đặc thù tài chính trong cơ quan báo chí

Tài chính trong cơ quan báo chí có tính chất đặc thù do sản phẩm báo chí vừa là hàng hóa thông tin vừa là sản phẩm có giá trị xã hội/công ích. Nguồn thu có thể đến từ ngân sách, đặt hàng, giao nhiệm vụ, quảng cáo, dịch vụ truyền thông, hợp tác sản xuất, tổ chức sự kiện, thu phí nội dung số... Trong khi đó, chi phí bao gồm chi phí nhân lực, hạ tầng công nghệ, sản xuất nội dung đa nền tảng, phân phối, bản quyền, an toàn thông tin... Đặc thù quan trọng là yêu cầu cân bằng giữa nhiệm vụ chính trị - xã hội và áp lực tự chủ tài chính, kéo theo yêu cầu minh bạch, trách nhiệm giải trình và kiểm soát nội bộ.

2.1.4. Khái niệm quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí

Tại Việt Nam, quản trị tòa soạn về tài chính đặt trong khung thể chế báo chí cách mạng và mô hình tổ chức sự nghiệp công. Vì vậy, nội dung quản trị tài chính không thuần theo logic lợi nhuận, mà hướng tới bảo đảm điều kiện thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực công, đồng thời xây dựng năng lực tự chủ và phát triển bền vững. Quản trị tài chính ở đây vừa gắn với cơ chế nhà nước (ngân sách, đặt hàng, định mức), vừa gắn với năng lực tổ chức của tòa soạn (quy trình, KPI, kiểm soát, phối hợp nội dung, kinh doanh, công nghệ).

2.2. Cơ sở lý thuyết của đề tài

2.2.1. Lý thuyết quản trị theo chức năng

Luận án sử dụng tiếp cận quản trị theo chức năng để xem tòa soạn như một hệ thống vận hành gồm các chức năng cơ bản: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát. Từ đó, quản trị tài chính được đặt tương ứng trong chuỗi chức năng: kế hoạch tài chính (dự toán, mục tiêu), tổ chức tài chính (phân quyền, quy trình), lãnh đạo/điều hành tài chính (phối hợp và ra quyết định), kiểm soát tài chính (giám sát, đánh giá, điều chỉnh). Tiếp cận này giúp luận án tránh hiểu tài chính như thao tác kế toán, đồng thời tạo nền để xây dựng tiêu chí đánh giá thực trạng.

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

Nhóm lý thuyết kinh tế báo chí và mô hình kinh doanh được dùng để lý giải cách cơ quan báo chí tạo nguồn lực, chịu rủi ro và tái cấu trúc trước biến động nền tảng số. Trong logic này, mô hình doanh thu, cơ cấu chi phí, lợi thế cạnh tranh, tài sản vô hình (thương hiệu, niềm tin), và vai trò nền tảng phân phối trở thành các biến số cốt lõi. Tòa soạn được xem như tổ chức vừa sản xuất nội dung vừa vận hành trong môi trường cạnh tranh và phụ thuộc nguồn lực.

2.2.3. Lý thuyết phát triển kinh doanh từ công chúng

Luận án vận dụng hướng tiếp cận coi công chúng là nguồn lực chiến lược: dữ liệu, mức độ gắn bó, khả năng chuyển đổi thành doanh thu (thu phí, thành viên, tài trợ...), và giá trị vòng đời công chúng. Khi công chúng phân mảnh và hành vi biến đổi, quản trị tài chính cần gắn với quản trị dữ liệu, quản trị phân phối và quản trị trải nghiệm người dùng. Cách tiếp cận này giúp giải thích vì sao nhiều quyết định tài chính hiện nay phụ thuộc mạnh vào hệ chỉ số công chúng và năng lực công nghệ của tòa soạn.

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

Quản trị tài chính giúp đảm bảo “điều kiện tồn tại” của tòa soạn: chi trả nhân lực, duy trì quy trình tác nghiệp, đầu tư hạ tầng và triển khai nhiệm vụ. Trong cơ chế tự chủ, vai trò này càng nổi bật vì nguồn lực không còn mặc định, đòi hỏi tòa soạn chủ động cân đối và ưu tiên.

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

Tài chính là điểm nối của các quyết định chiến lược: đầu tư công nghệ, tổ chức sản xuất đa nền tảng, phát triển sản phẩm số, và tổ chức bộ phận kinh doanh. Quản trị tài chính hiệu quả thúc đẩy cơ chế phối hợp nội bộ, giảm “đứt gãy” giữa biên tập và kinh doanh, đồng thời làm rõ tiêu chí hiệu quả theo định hướng nhiệm vụ.

2.3.3. Tăng cường năng lực cạnh tranh, hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững

Quản trị tài chính tạo nền cho năng lực cạnh tranh: kiểm soát chi phí, giảm rủi ro, đa dạng hóa doanh thu, nâng hiệu suất đầu tư, và phát triển bền vững trong môi trường số. Với cơ quan báo chí Việt Nam, phát triển bền vững còn gắn với ổn định tổ chức, giữ chân nhân lực và bảo đảm chất lượng thông tin.

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 bao gồm: bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ; sử dụng nguồn lực hiệu quả; tăng tính chủ động tài chính; nâng minh bạch - giải trình; hỗ trợ chuyển đổi số và nâng chất lượng sản phẩm.

2.4.2. Nguyên tắc quản trị tòa soạn về tài chính

Các nguyên tắc trọng tâm: phù hợp tôn chỉ - mục đích; công khai, minh bạch; tiết kiệm, hiệu quả; phân quyền gắn trách nhiệm; kiểm soát rủi ro; gắn tài chính với chiến lược nội dung và chuyển đổi số.

2.4.3. Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính

Chủ thể gồm cấp lãnh đạo cơ quan báo chí, lãnh đạo tòa soạn, bộ phận tài chính - kế toán, bộ phận kinh doanh - dịch vụ, bộ phận công nghệ/dữ liệu, và các đơn vị nội dung. Điểm nhấn là tính liên ngành nội bộ: tài chính không còn là việc riêng của kế toán.

2.4.4. Đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính

Đối tượng là toàn bộ nguồn lực và dòng chảy tài chính: nguồn thu (ngân sách/đặt hàng/dịch vụ/quảng cáo/thu phí), chi phí (nhân lực, sản xuất, công nghệ, phân phối), tài sản/hạ tầng, và hiệu quả đầu tư.

2.4.5. Mô hình, quy trình quản trị tòa soạn về tài chính

Quy trình thường bao gồm: lập kế hoạch – dự toán; phân bổ ngân sách; tổ chức thực hiện; theo dõi - kiểm soát; đánh giá hiệu quả; điều chỉnh. Mô hình quản trị phụ thuộc mức độ tự chủ, cấu trúc tổ chức và mức trưởng thành chuyển đổi số.

2.4.6. Nội dung quản trị tòa soạn về tài chính

Nội dung cốt lõi: quản trị nguồn thu và đa dạng hóa; quản trị chi phí; quản trị đầu tư công nghệ – sản phẩm; quản trị rủi ro; thiết lập hệ chỉ số hiệu quả; cơ chế kiểm soát và trách nhiệm giải trình.

2.4.7. Phương thức quản trị tòa soạn về tài chính

Phương thức gồm công cụ ngân sách, KPI, cơ chế khoán/đặt hàng nội bộ, kiểm soát quy trình, hệ thống thông tin tài chính, và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận. Trong bối cảnh số, phương thức quản trị tăng phụ thuộc vào dữ liệu và nền tảng quản trị.

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

Cơ sở chính trị đặt yêu cầu báo chí thực hiện nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền và phục vụ lợi ích công; từ đó định hướng cách sử dụng nguồn lực và tiêu chí hiệu quả không thuần lợi nhuận.

2.5.1.2. Cơ sở pháp lý

Khung pháp lý chi phối mạnh hoạt động tài chính: cơ chế đơn vị sự nghiệp công, cơ chế tự chủ, đặt hàng, giao nhiệm vụ, định mức kinh tế kỹ thuật, quy định ngân sách và quản lý tài sản công. Đây là điều kiện nền tảng để luận án phân tích thực trạng theo tính “thể chế hóa”.

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

Gồm biến động công nghệ số, cạnh tranh nền tảng, thay đổi hành vi công chúng, thị trường quảng cáo dịch chuyển, và thay đổi chính sách quản lý – tự chủ.

2.5.2.2. Các yếu tố chủ quan

Gồm năng lực lãnh đạo, cấu trúc tổ chức, chất lượng nhân lực, văn hóa tòa soạn, năng lực dữ liệu - công nghệ, và cơ chế phối hợp nội bộ. Nhiều hạn chế tài chính xuất phát từ “năng lực quản trị” hơn là thiếu nguồn lực tuyệt đối.

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

Chương 1 đặt nền cho việc xây dựng bộ chỉ số và công cụ khảo sát nhằm đo lường thực trạng quản trị tài chính tòa soạn theo các nhóm tiêu chí: mục tiêu – nguyên tắc – chủ thể – đối tượng – quy trình – nội dung – phương thức – kết quả. Bộ chỉ số đóng vai trò cầu nối giữa khung lý luận và khảo sát thực tiễn ở các chương sau, bảo đảm việc đánh giá không dừng ở mô tả mà hướng tới đo lường, so sánh và rút ra hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN VỀ TÀI CHÍNH TẠI CÁC CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM

3.1. Giới thiệu mẫu khảo sát

Luận án lựa chọn ba cơ quan báo chí tiêu biểu để khảo sát thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính, bao gồm Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Báo Kinh tế và Đô thị và Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh. Việc lựa

chọn này nhằm phản ánh sự đa dạng về loại hình báo chí, mức độ tự chủ tài chính và mô hình tổ chức tòa soạn trong hệ thống báo chí Việt Nam hiện nay.

Đài Truyền hình Việt Nam là cơ quan báo chí quốc gia, giữ vai trò nòng cốt trong hệ thống truyền thông đại chúng, hoạt động theo mô hình đơn vị sự nghiệp công lập có quy mô lớn, cơ cấu tổ chức phức tạp và nguồn lực tài chính đa dạng. Với đặc thù là cơ quan truyền hình quốc gia, VTV vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị – xã hội, vừa tham gia mạnh mẽ vào các hoạt động kinh tế báo chí thông qua quảng cáo, dịch vụ truyền thông và các sản phẩm nội dung. Cơ chế tài chính của VTV thể hiện rõ sự đan xen giữa nguồn ngân sách nhà nước và các nguồn thu sự nghiệp, đòi hỏi công tác quản trị tài chính phải gắn chặt với chiến lược phát triển nội dung và đầu tư công nghệ.

Báo Kinh tế và Đô thị là cơ quan báo chí trực thuộc chính quyền địa phương, hoạt động theo mô hình báo in kết hợp báo điện tử, từng bước thực hiện cơ chế tự chủ tài chính. Tòa soạn có quy mô vừa, cơ cấu tổ chức tương đối gọn, song phải đối mặt với nhiều thách thức về nguồn thu, nhất là trong bối cảnh thị trường quảng cáo suy giảm và áp lực chuyển đổi số ngày càng rõ nét. Quản trị tòa soạn về tài chính tại Báo Kinh tế và Đô thị phản ánh rõ mối quan hệ giữa nguồn lực tài chính, tổ chức sản xuất nội dung và khả năng thích ứng của tòa soạn với môi trường truyền thông mới.

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là cơ quan báo chí hợp nhất, hoạt động theo mô hình hội tụ đa loại hình, với phạm vi tác động chủ yếu ở cấp địa phương. Cơ quan này chịu sự chi phối trực tiếp của cơ chế ngân sách địa phương, đồng thời được giao quyền tự chủ ở những mức độ nhất định. Thực tiễn quản trị tài chính tại đây cho thấy sự phụ thuộc lớn vào nguồn ngân sách, cùng với những nỗ lực tìm kiếm nguồn thu bổ trợ để duy trì hoạt động và đầu tư cho phát triển nội dung đa nền tảng.

3.2. Thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính

3.2.1. Quản trị chiến lược và lập kế hoạch tài chính

Thực tiễn khảo sát cho thấy, quản trị chiến lược và lập kế hoạch tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam đã có những chuyển biến nhất định, song mức độ bài bản và gắn kết với chiến lược phát triển tòa soạn còn khác nhau. Ở các cơ quan có quy mô lớn như VTV, công tác lập kế hoạch tài chính được thực hiện theo chu kỳ hàng năm và trung hạn, gắn với các mục tiêu phát triển nội dung, mở rộng kênh phát sóng và đầu tư công nghệ. Tuy nhiên, việc tích hợp

giữa kế hoạch tài chính và chiến lược nội dung dài hạn vẫn còn gặp khó khăn do chịu tác động của cơ chế ngân sách và yêu cầu nhiệm vụ chính trị.

Tại các cơ quan báo chí địa phương và báo ngành, kế hoạch tài chính chủ yếu mang tính ngắn hạn, tập trung vào việc cân đối thu – chi để bảo đảm hoạt động thường xuyên. Việc xây dựng các kịch bản tài chính dài hạn, dự báo rủi ro hoặc tính toán hiệu quả đầu tư còn hạn chế, phản ánh năng lực quản trị chiến lược chưa đồng đều giữa các tòa soạn.

3.2.2. Quản trị nguồn thu

Nguồn thu của các cơ quan báo chí trong mẫu khảo sát có sự khác biệt rõ rệt. VTV có lợi thế về quy mô và thương hiệu, cho phép khai thác đa dạng các nguồn thu từ quảng cáo, dịch vụ truyền thông và hợp tác sản xuất. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào thị trường quảng cáo truyền hình truyền thống đang đặt ra yêu cầu phải tái cấu trúc mô hình doanh thu trong bối cảnh cạnh tranh với các nền tảng số.

Đối với các báo địa phương và báo ngành, nguồn thu chủ yếu đến từ quảng cáo, phát hành và một phần hỗ trợ từ ngân sách nhà nước. Thực tế cho thấy, khả năng đa dạng hóa nguồn thu còn hạn chế, đặc biệt là trong việc triển khai các mô hình thu phí nội dung số. Quản trị nguồn thu vì vậy mang tính ứng phó, chưa thực sự gắn với chiến lược phát triển dài hạn của tòa soạn.

3.2.3. Quản trị chi phí và đầu tư

Quản trị chi phí tại các cơ quan báo chí hiện nay tập trung chủ yếu vào kiểm soát chi thường xuyên, chi trả lương, nhuận bút và chi phí vận hành. Việc phân tích chi phí theo từng loại hình nội dung, từng nền tảng hoặc từng sản phẩm báo chí chưa được thực hiện một cách hệ thống. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực và ra quyết định đầu tư.

Đầu tư cho công nghệ và chuyên đổi số được xác định là yêu cầu tất yếu, song việc phân bổ nguồn lực cho lĩnh vực này còn gặp nhiều rào cản, nhất là ở các cơ quan báo chí địa phương. Nhiều tòa soạn phải cân đối giữa nhu cầu đầu tư dài hạn và áp lực duy trì hoạt động thường xuyên, khiến các quyết định đầu tư mang tính thận trọng và phân tán.

3.2.4. Quản trị sản xuất nội dung gắn với tài chính

Thực tiễn cho thấy, mối quan hệ giữa quản trị tài chính và tổ chức sản xuất nội dung tại các tòa soạn chưa thực sự chặt chẽ. Ở nhiều cơ quan báo chí, việc quyết định đề tài, chuyên mục hoặc mở rộng nền tảng xuất bản vẫn chủ

yếu dựa trên yêu cầu chính trị – xã hội hoặc định hướng chuyên môn, trong khi các yếu tố về chi phí, hiệu quả tài chính chưa được lượng hóa rõ ràng.

Một số tòa soạn đã bắt đầu quan tâm đến việc tính toán chi phí sản xuất nội dung và hiệu quả tiếp cận công chúng, song việc sử dụng dữ liệu công chúng để hỗ trợ quyết định tài chính còn ở mức sơ khai. Điều này cho thấy quản trị tài chính chưa trở thành công cụ điều tiết hữu hiệu đối với hoạt động sản xuất nội dung báo chí.

3.2.5. Quản trị thông qua cơ chế nội bộ

Các cơ quan báo chí đều xây dựng hệ thống quy chế chi tiêu nội bộ, quy định về phân phối thu nhập, khen thưởng và kiểm soát tài chính. Tuy nhiên, mức độ minh bạch và hiệu quả thực thi của các cơ chế này còn khác nhau. Ở một số nơi, quy chế chi tiêu mang tính hình thức, chưa tạo động lực khuyến khích đổi mới và nâng cao hiệu quả công việc.

Công tác kiểm tra, giám sát tài chính chủ yếu tập trung vào tuân thủ quy định, trong khi việc đánh giá hiệu quả quản trị tài chính gắn với mục tiêu phát triển tòa soạn chưa được chú trọng đúng mức. Điều này ảnh hưởng đến khả năng cải thiện chất lượng quản trị và sử dụng nguồn lực tài chính một cách hiệu quả.

3.3. Đánh giá chung thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính

Từ kết quả khảo sát và phân tích, có thể nhận thấy quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam đã có những bước chuyển nhất định trong quá trình thực hiện cơ chế tự chủ và thích ứng với môi trường truyền thông mới. Các tòa soạn ngày càng ý thức rõ hơn vai trò của tài chính trong việc duy trì hoạt động, đầu tư phát triển và nâng cao chất lượng nội dung.

Tuy nhiên, thực trạng cũng cho thấy nhiều hạn chế, bao gồm việc thiếu gắn kết giữa quản trị tài chính và chiến lược phát triển tòa soạn, khả năng đa dạng hóa nguồn thu còn hạn chế, quản trị chi phí và đầu tư chưa dựa trên các chỉ số hiệu quả rõ ràng, và việc sử dụng dữ liệu công chúng trong quản trị tài chính còn yếu. Nguyên nhân của những hạn chế này xuất phát từ cả yếu tố thể chế, cơ chế chính sách, năng lực quản trị nội bộ và những thách thức của quá trình chuyển đổi số báo chí.

Những đánh giá trên tạo cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án tiếp tục đề xuất các khuyến nghị và giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam trong giai đoạn tiếp theo.

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

4.1. Một số vấn đề đặt ra

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

Mục tiêu quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí đã được xác lập nhưng chủ yếu dừng ở định hướng, thiếu các chỉ số lượng hóa và cơ chế đo lường cụ thể, nên chưa trở thành trục điều phối hoạt động. Áp lực tài chính ở mức cao (75,23%), trong khi nguồn thu phụ thuộc nhiều vào thị trường và nền tảng số (65,72%), làm cho mục tiêu tài chính khó giữ vai trò định hướng ổn định. Sự khác biệt về mức độ tự chủ và cấu trúc nguồn lực giữa các cơ quan dẫn đến cách thiết lập mục tiêu không đồng nhất. Trong chuyển đổi số, đầu tư công nghệ chưa gắn với tổ chức và nhân lực, làm giảm hiệu quả khai thác. Nhìn chung, mục tiêu tài chính chưa gắn với chuỗi vận hành của tòa soạn.

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

Cấu trúc tổ chức quản trị tài chính còn phân tán, thiếu liên kết giữa các bộ phận, làm cho dòng thông tin và quyết định bị chia cắt. Ba mô hình tổ chức tại các cơ quan khảo sát cho thấy những cách vận hành khác nhau nhưng đều chưa tích hợp được tài chính vào toàn bộ hệ thống. Khoảng 70,48% ý kiến cho rằng yếu tố tổ chức ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả quản trị tài chính. Bộ phận tài chính chủ yếu tham gia ở khâu kiểm soát, ít tham gia từ đầu vào quá trình sản xuất nội dung. Sự phụ thuộc vào cá nhân và thiếu quy trình chuẩn hóa làm cho quyết định tài chính mang tính tình huống. Tài chính vì vậy chưa đóng vai trò điều phối nguồn lực trong tòa soạn.

4.1.3. Phân bổ nguồn lực tài chính

Vấn đề nổi lên không phải ở quy mô mà ở cách tổ chức nguồn lực. Nguồn thu phụ thuộc nhiều vào thị trường, khó dự báo dài hạn. Sự khác biệt giữa các cơ quan cho thấy các cấu trúc nguồn lực không đồng đều, dẫn đến khả năng vận hành khác nhau. Nhân lực tài chính chủ yếu thiên về kế toán, thiếu năng lực phân tích và dự báo. Công nghệ được đầu tư nhưng chưa gắn với khai thác dữ liệu. Chi phí tập trung vào sản xuất nội dung, trong khi đầu tư dài hạn chưa tương xứng. Các yếu tố này tồn tại rời rạc, chưa hình thành một cấu trúc vận hành thống nhất, khiến nguồn lực chưa chuyển hóa thành năng lực của tòa soạn.

4.1.4. Phương thức quản trị tài chính

Phương thức quản trị tài chính chưa theo kịp nhịp vận hành của tòa soạn số. Hoạch định còn dựa vào kinh nghiệm, thiếu dự báo dài hạn. Quy trình quản trị nặng về thủ tục, chưa đáp ứng yêu cầu ra quyết định nhanh trong sản xuất nội dung đa nền tảng. Cấu trúc doanh thu chậm đổi mới, vẫn phụ thuộc vào quảng cáo truyền thống. Quản lý chi phí thiên về kiểm soát hơn là tối ưu hóa. Hệ thống đánh giá hiệu quả chưa hoàn thiện, trong khi 90,48% ý kiến cho rằng cần xây dựng hệ thống chỉ số phù hợp. Mối liên kết giữa tài chính với nội dung và công nghệ còn lỏng, làm cho tài chính chưa tham gia đầy đủ vào chuỗi giá trị vận hành của tòa soạn.

4.2. Một số khuyến nghị khoa học

4.2.1. Khuyến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước về báo chí

4.2.1.1. Hoàn thiện cơ chế tài chính đối với cơ quan báo chí

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

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

4.2.1.4. Hoàn thiện hành lang pháp lý cho chuyển đổi số báo chí

4.2.1.5. Xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả báo chí

Một trong những khuyến nghị trọng tâm của luận án là cần xác lập quản trị tòa soạn về tài chính như một nội dung gắn liền với trách nhiệm lãnh đạo và điều hành của cơ quan báo chí. Quản trị tài chính không chỉ là nhiệm vụ của bộ phận kế toán – tài vụ mà phải được tích hợp vào quá trình hoạch định chiến lược, tổ chức sản xuất nội dung và phân bổ nguồn lực.

Trước hết, các cơ quan báo chí cần hoàn thiện cơ chế phân cấp và phân quyền tài chính trong nội bộ tòa soạn theo hướng rõ ràng, minh bạch và gắn với trách nhiệm giải trình. Việc xác định trung tâm trách nhiệm tài chính theo đơn vị, phòng ban hoặc sản phẩm báo chí giúp nâng cao tính chủ động trong quản lý chi phí và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Cùng với đó, cần đổi mới cách thức lập kế hoạch tài chính theo hướng trung hạn và dài hạn, gắn với chiến lược phát triển nội dung và chuyển đổi số của tòa soạn. Kế hoạch tài chính không chỉ dừng lại ở cân đối thu – chi hàng năm mà cần phản ánh các ưu tiên đầu tư, lộ trình phát triển nền tảng số và dự báo rủi ro trong môi trường truyền thông biến động.

4.2.2. Khuyến nghị đối với các cơ quan báo chí Việt Nam

4.2.2.1. Về phát triển mô hình doanh thu và quản trị nguồn thu

Luận án cho rằng việc đa dạng hóa và tái cấu trúc nguồn thu là yêu cầu cốt lõi để nâng cao tính bền vững tài chính của các cơ quan báo chí Việt Nam. Trong bối cảnh nguồn thu quảng cáo truyền thống suy giảm, các tòa soạn cần chủ động phát triển các mô hình doanh thu mới dựa trên nội dung số, dữ liệu công chúng và dịch vụ truyền thông.

Một hướng quan trọng là từng bước nghiên cứu và triển khai các mô hình thu phí nội dung phù hợp với đặc thù công chúng và năng lực tổ chức của từng cơ quan báo chí. Việc thu phí không chỉ nhằm tạo nguồn thu trực tiếp mà còn góp phần định hình mối quan hệ bền vững giữa tòa soạn và công chúng, nâng cao giá trị của sản phẩm báo chí.

Bên cạnh đó, các cơ quan báo chí cần khai thác hiệu quả hơn các nguồn thu bổ trợ như tổ chức sự kiện, sản xuất nội dung theo đặt hàng, hợp tác truyền thông và phát triển các sản phẩm phái sinh. Quản trị nguồn thu trong bối cảnh này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận nội dung, bộ phận kinh doanh và bộ phận tài chính, nhằm bảo đảm tính nhất quán giữa chiến lược nội dung và chiến lược tài chính.

4.2.2.2. Về quản trị chi phí và đầu tư tài chính

Quản trị chi phí cần được chuyển từ tư duy kiểm soát chi tiêu sang tư duy tối ưu hóa nguồn lực. Các cơ quan báo chí cần xây dựng hệ thống phân tích chi phí theo sản phẩm, nền tảng và quy trình sản xuất nội dung, qua đó làm rõ mối quan hệ giữa chi phí bỏ ra và hiệu quả đạt được.

Đối với đầu tư tài chính, luận án nhấn mạnh yêu cầu đánh giá hiệu quả đầu tư vào công nghệ, hạ tầng số và đào tạo nhân lực trên cơ sở các tiêu chí rõ ràng. Việc đầu tư cần gắn với mục tiêu nâng cao năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng, cải thiện trải nghiệm công chúng và tạo điều kiện phát triển các mô hình doanh thu mới. Quản trị đầu tư theo hướng này giúp hạn chế tình trạng đầu tư dàn trải, thiếu trọng tâm và khó đánh giá hiệu quả.

4.2.2.3. Về ứng dụng dữ liệu và hệ thống chỉ số trong quản trị tài chính

Một nội dung quan trọng được luận án đề xuất là tăng cường ứng dụng dữ liệu công chúng và hệ thống chỉ số đo lường trong quản trị tòa soạn về tài chính. Dữ liệu về hành vi tiếp nhận nội dung, mức độ gắn kết và khả năng chuyển đổi của công chúng cần được coi là nguồn lực chiến lược, hỗ trợ quá trình ra quyết định tài chính.

Các cơ quan báo chí cần xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động gắn với cả mục tiêu nội dung và mục tiêu tài chính. Những chỉ số này không chỉ phục vụ kiểm soát chi phí mà còn giúp đo lường giá trị nội dung, hiệu quả đầu tư và mức độ bền vững của mô hình tài chính. Việc ứng dụng dữ liệu một cách có chọn lọc và phù hợp với đặc thù báo chí góp phần nâng cao chất lượng quản trị mà không làm suy giảm các giá trị nghề nghiệp cốt lõi.

4.2.3. Khuyến nghị đối với các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát

4.2.3.1. Khuyến nghị đối với Đài Truyền hình Việt Nam

4.2.3.2. Khuyến nghị đối với Báo và Phát thanh, truyền hình Hà Nội

4.2.3.3. Khuyến nghị đối với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh

KẾT LUẬN

Luận án xây dựng cơ sở khái niệm và khung lý thuyết cho quản trị tòa soạn về tài chính theo hướng tích hợp tài chính - nội dung - công nghệ - kinh doanh, vận dụng mô hình quản trị theo chức năng để phân tích hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra trong tòa soạn. Trên nền đó, luận án thiết kế bộ chỉ số và công cụ khảo sát kết hợp phỏng vấn sâu với dữ liệu thứ cấp nhằm đánh giá thực trạng tại các cơ quan báo chí có mô hình khác nhau, làm rõ sự khác biệt về nhân lực, hạ tầng, quy trình sản xuất và doanh thu. Từ các vấn đề đặt ra trong bối cảnh chuyển dịch sang báo chí số và yêu cầu tự chủ, luận án đưa ra hệ khuyến nghị theo hai tầng: hoàn thiện cơ chế đánh giá, phân bổ nguồn lực và cơ chế đặt hàng thông tin thiết yếu ở tầm chính sách; đồng thời đề xuất nhóm giải pháp quản trị tài chính gắn đặc thù từng mô hình cơ quan khảo sát.

CÁC 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-choy-oi-so-p29559.html>
2. Vũ Văn Luật (2026). Quản trị tài chính toà soạn trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí. *Tạp chí Công 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-choy-oi-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 Công sản*. ISSN: 2734-9071. Truy cập: https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/tin-tieu-diem-10-06/-/2018/1212602/view_content