

**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: PGS, TS. Bùi Văn Huyền

Phản biện 2: PGS, TS. Hà Huy Phượng

Phản biện 3: TS. Lê Hải

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

Vào hội 8 giờ 00 ngày 16 tháng 6 năm 2026

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

Báo chí Việt Nam đang có nhiều thay đổi về mô hình tổ chức, phương thức hoạt động và cơ chế tài chính dưới tác động của chuyển đổi số, sự phát triển của các nền tảng truyền thông mới và quá trình thực hiện cơ chế tự chủ tài chính. Tài chính ngày càng gắn chặt với hoạt động của tòa soạn, từ tổ chức sản xuất nội dung, đầu tư công nghệ đến phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường công chúng. Hiệu quả quản trị tài chính vì vậy trở thành một trong những yếu tố quyết định năng lực vận hành và phát triển của cơ quan báo chí.

Những năm gần đây, Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách liên quan đến đổi mới tổ chức và hoạt động của cơ quan báo chí, như Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025, Nghị định số 60/2021/NĐ-CP về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập và Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Những chủ trương này tạo ra những thay đổi quan trọng trong cơ chế quản trị, phân bổ và sử dụng nguồn lực tài chính của các cơ quan báo chí.

Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã đề cập đến quản trị báo chí, kinh tế báo chí và quản trị tài chính dưới nhiều góc độ. Tuy nhiên, quản trị tòa soạn về tài chính vẫn chưa được nghiên cứu như một bộ phận của quản trị tòa soạn với hệ thống khái niệm, khung lý luận và khung phân tích riêng. Thực tiễn hoạt động của các cơ quan báo chí Việt Nam cũng đang đặt ra nhiều vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, nhất là trong điều kiện thực hiện cơ chế tự chủ tài chính và chuyển đổi số.

Từ thực tiễn đó, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài "*Quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay*" làm đề tài luận án tiến sĩ chuyên ngành Báo chí học.

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 xây dựng khung lý thuyết quản trị tòa soạn về tài chính, 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 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 tòa soạn về tài chính, từ đó xác định khoảng trống nghiên cứu của luận án.

Hai là, hệ thống hóa cơ sở lý luận, xây dựng khung lý thuyết và làm rõ cơ sở thực tiễn về 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 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.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- **Phạm vi không gian:** Luận án khảo sát ba cơ quan báo chí gồm Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Báo Kinh tế và Đô thị (từ ngày 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). Ba trường hợp được lựa chọn theo phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình nhằm phân tích, so sánh hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính trong các mô hình tổ chức, mức độ tự chủ tài chính và điều kiện hoạt động khác nhau.

- **Phạm vi thời gian:** Luận án khảo sát các văn bản, tài liệu và phỏng vấn sâu trong giai đoạn 2022–2025; số liệu về hoạt động tài chính được khảo sát trong giai đoạn 2022–2024.

4. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

4.1. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi nghiên cứu 1: 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: mục tiêu quản trị, chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, nội dung quản trị và phương thức quản trị. Các thành tố này không tồn tại tách rời, mà có quan hệ tương tác chặt chẽ, cùng chi phối quá trình phân bổ, sử dụng và kiểm soát nguồn lực tài chính 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 thực hiện trên nền tảng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, vận dụng các lý thuyết về quản trị theo chức năng, kinh tế báo chí, mô hình kinh doanh và phát triển kinh doanh từ công chúng để nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính trong các cơ quan báo chí Việt Nam. Bên cạnh đó, luận án kết hợp các hướng tiếp cận tổ chức - hệ thống, quản trị truyền thông, quản trị tòa soạn và quản trị tài chính trong đơn vị sự nghiệp công lập để xây dựng khung phân tích gồm các thành tố: mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng và nội dung quản trị, làm cơ sở khảo sát và đánh giá thực trạng.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm bảo đảm tính toàn diện và tăng cường khả năng kiểm chứng kết quả nghiên cứu.

Các phương pháp được sử dụng gồm: nghiên cứu tài liệu để xây dựng cơ sở lý luận và phân tích bối cảnh nghiên cứu; nghiên cứu trường hợp 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; khảo sát bằng bảng hỏi đối với 210 cán bộ, lãnh đạo, phóng viên, biên tập viên và nhân sự thuộc các bộ phận tài chính, kinh doanh, công nghệ của ba cơ quan báo chí; phỏng vấn sâu 12 đối tượng là lãnh đạo cơ quan báo chí, lãnh đạo cấp phòng, nhân sự trực tiếp tham gia hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính và các chuyên gia trong lĩnh vực báo chí - truyền thông.

Dữ liệu thu thập được tổng hợp, mã hóa và xử lý bằng các phương pháp thống kê mô tả, kết hợp phân tích, so sánh và tổng hợp nhằm đánh giá thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát.

6. Đóng góp mới của luận án

Luận án có một số đóng góp mới sau:

Thứ nhất, luận án làm rõ khái niệm quản trị tòa soạn về tài chính và phân biệt với quản trị tài chính trong cơ quan báo chí. Theo đó, quản trị tòa soạn về tài chính được tiếp cận như một bộ phận của quản trị tòa soạn, gắn với hoạt động nội dung, nhân sự, công nghệ, dữ liệu và phát triển nguồn thu.

Thứ hai, luận án xây dựng khung phân tích quản trị tòa soạn về tài chính gồm các thành tố: mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng và nội dung quản trị. Khung phân tích là cơ sở để khảo sát và đánh giá hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí Việt Nam.

Thứ ba, luận án cung cấp dữ liệu thực chứng về thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính thông qua khảo sát ba cơ quan báo chí có mô hình tổ chức và mức độ tự chủ tài chính khác nhau. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những đặc điểm chung, những khác biệt giữa các mô hình báo chí và các vấn đề đặt ra trong quản trị tòa soạn về tài chính ở Việt Nam hiện nay.

Thứ tư, luận án đề xuất các khuyến nghị nhằm hoàn thiện quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam theo hướng gắn với cơ chế tự chủ, chuyển đổi số, định mức kinh tế - kỹ thuật, quản trị dựa trên dữ liệu và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

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

7.1. Ý nghĩa lý luận

Luận án góp phần bổ sung cơ sở lý luận về quản trị tòa soạn trong báo chí học thông qua việc xác lập cách tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính. Luận án làm rõ nội hàm của khái niệm quản trị tòa soạn về tài chính, phân biệt với quản trị tài chính trong cơ quan báo chí, đồng thời xác lập khung phân tích gồm các thành tố: mục tiêu, nguyên tắc, chủ thể, đối tượng và nội dung quản trị.

Kết quả nghiên cứu góp phần mở rộng hướng nghiên cứu về quản trị tòa soạn, tạo cơ sở lý luận cho các nghiên cứu tiếp theo về quản trị cơ quan báo chí, kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn số và quản trị nguồn lực trong các tổ chức truyền thông.

7.2. Ý nghĩa thực tiễn

Kết quả nghiên cứu của luận án cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc đánh giá, hoàn thiện hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam trong điều kiện tự chủ tài chính và chuyển đổi số. Các kết quả nghiên cứu và khuyến nghị của luận án có thể được tham khảo trong quá trình xây dựng, hoàn thiện cơ chế, chính sách về quản trị tài chính, tổ chức và hoạt động của các cơ quan báo chí; đồng thời hỗ trợ các cơ quan báo chí nâng cao hiệu quả huy động, phân bổ, sử dụng và kiểm soát nguồn lực tài chính. Luận án cũng là tài liệu tham khảo phục vụ nghiên cứu, giảng dạy và đào tạo trong lĩnh vực báo chí, truyền thông và quản trị báo chí.

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, 12 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: Vấn đề đặt ra và khuyến nghị 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

Nhóm nghiên cứu này tập trung làm rõ bản chất kinh tế của hoạt động báo chí, cấu trúc nguồn thu, mô hình doanh thu và các điều kiện bảo đảm sự phát triển bền vững của cơ quan báo chí. Tiêu biểu là các công trình của Alexander, Owers và Carveth (2004), Picard (2006, 2011), Doyle (2013) và Küng (2015). Các tác giả đều cho rằng tài chính là nền tảng của hoạt động báo

chí, gắn với khả năng huy động nguồn lực, tổ chức sản xuất nội dung, đổi mới mô hình kinh doanh và thích ứng với môi trường truyền thông số.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu của Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015) cùng một số công trình gần đây về kinh tế báo chí và tự chủ tài chính đã phản ánh xu hướng đa dạng hóa nguồn thu, đổi mới mô hình kinh doanh và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực tại các cơ quan báo chí. Những kết quả nghiên cứu này là nền tảng để luận án tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính từ góc độ kinh tế báo chí và phát triển nguồn lực.

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

Nhóm nghiên cứu này tập trung làm rõ mô hình tổ chức, cơ chế vận hành và quản trị nguồn lực của tòa soạn trong điều kiện chuyển đổi số. Tiêu biểu là các công trình của Mierzejewska (2010), Küng (2015), Cherubini và Nielsen (2016) và Đỗ Thị Thu Hằng (2017, 2020). Các nghiên cứu cho thấy quản trị tòa soạn đang chuyển từ mô hình truyền thống sang mô hình hội tụ và tòa soạn số, trong đó hoạt động biên tập, công nghệ, dữ liệu, phân phối và kinh doanh được tổ chức theo quy trình tích hợp. Dữ liệu công chúng, công nghệ số và sự phối hợp liên bộ phận ngày càng trở thành những yếu tố quan trọng trong quản trị và phân bổ nguồn lực của tòa soạn.

Các nghiên cứu trên là cơ sở để luận án kế thừa khi tiếp cận quản trị tòa soạn về tài chính như một bộ phận của quản trị tòa soạn, gắn với tổ chức bộ máy, quy trình sản xuất nội dung, phân bổ nguồn lực và phát triển tòa soạn trong môi trường truyền thông số.

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

Mối quan hệ giữa cơ chế tài chính, chính sách quản lý nhà nước và mô hình hoạt động của cơ quan báo chí được làm rõ ở nhóm các công trình này. Tiêu biểu là các công trình của Born (2004), Freedman (2014) cùng các nghiên cứu trong nước của Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015), Bùi Chí Trung (2017), Nguyễn Thị Trường Giang (2022), Đinh Văn Hường (2024) và Nguyễn Thị Ngọc Vân (2024). Các nghiên cứu cho thấy tự chủ tài chính luôn gắn với cơ chế quản lý nhà nước, nhiệm vụ công và mô hình tổ chức của cơ quan báo chí; đồng thời làm rõ tác động của cơ chế đặt hàng, định mức kinh tế - kỹ thuật, giá dịch vụ sự nghiệp công và chính sách tự chủ đối với hoạt động của các cơ quan báo chí. Luận án kế thừa các luận điểm này để phân tích quản trị tòa soạn về tài chính trong mối quan hệ với cơ chế tự chủ, chính sách quản lý và đặc thù thể chế của báo chí Việt Nam.

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

Nhóm nghiên cứu này tập trung phân tích tác động của chuyển đổi số, nền tảng số và dữ liệu công chúng đối với hoạt động quản trị và phân bổ nguồn lực của cơ quan báo chí. Các công trình của Rochet và Tirole (2003), Picard (2011), Cherubini và Nielsen (2016), Küng (2015), Fletcher và Nielsen (2017) cùng các nghiên cứu của Đỗ Thị Thu Hằng và cộng sự (2023), Đỗ Thị Thu Hằng (2020), Đinh Văn Hường (2024) và Nguyễn Thị Ngọc Vân (2024) cho thấy dữ liệu công chúng, nội dung đa nền tảng, mô hình hai mặt, tái sử dụng nội dung và kinh tế số đang làm thay đổi phương thức tổ chức sản xuất, phân phối và khai thác giá trị sản phẩm báo chí. Những nghiên cứu này cũng chỉ ra xu hướng chuyển dịch từ quản trị dựa trên quy trình sang quản trị dựa trên dữ liệu, trong đó hiệu quả sử dụng nguồn lực được đánh giá thông qua khả năng tối ưu hóa vòng đời nội dung và phát triển hệ sinh thái số của cơ quan báo chí.

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

Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn quan trọng cho việc nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính.

Nghiên cứu quốc tế đã xây dựng hệ thống lý thuyết tương đối toàn diện về kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn, quản trị truyền thông, mô hình kinh doanh báo chí, báo chí công và quản trị nguồn lực trong môi trường số. Các công trình của Alexander, Owers và Carveth, Picard, Doyle, Küng, Born, Hallin và Mancini, Napoli, Rochet và Tirole, Fletcher và Nielsen... đã làm rõ bản chất kinh tế của hoạt động báo chí, mối quan hệ giữa tài chính với chiến lược phát triển, cơ chế quản trị, mô hình doanh thu, dữ liệu công chúng và chuyển đổi số.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu của Đinh Văn Hường, Bùi Chí Trung, Đỗ Thị Thu Hằng, Nguyễn Thị Trường Giang, Nguyễn Thị Ngọc Vân và nhiều tác giả khác đã phản ánh quá trình chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang tự chủ tài chính, sự phát triển của báo chí đa nền tảng, chuyển đổi số và đổi mới mô hình tổ chức tòa soạn. Các nghiên cứu cũng đã đề cập đến cơ chế tài chính, nguồn thu, mô hình kinh doanh, tổ chức sản xuất nội dung và các chính sách liên quan đến hoạt động của cơ quan báo chí.

1.2.1.2. Những khoảng trống của các nghiên cứu hiện có

Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn, tự chủ tài chính và chuyển đổi số, song vẫn còn một số khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu.

Thứ nhất, các nghiên cứu chủ yếu tiếp cận tài chính từ góc độ kinh tế báo chí, quản trị tài chính hoặc mô hình kinh doanh; chưa nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính như một bộ phận của quản trị tòa soạn.

Thứ hai, phần lớn các nghiên cứu tập trung ở cấp độ chính sách, ngành hoặc thị trường; chưa đi sâu vào hoạt động quản trị tài chính ở cấp độ tòa soạn, như tổ chức nguồn lực, phân bổ ngân sách, phối hợp giữa các bộ phận và kiểm soát hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Thứ ba, chưa có nhiều nghiên cứu xây dựng khung lý luận và khung phân tích về quản trị tòa soạn về tài chính với hệ thống thành tố và tiêu chí phù hợp để khảo sát, đánh giá thực trạng.

Thứ tư, các kết quả nghiên cứu quốc tế khó vận dụng nguyên vẹn vào điều kiện Việt Nam do sự khác biệt về thể chế, cơ chế quản lý và mô hình hoạt động của các cơ quan báo chí. Đến nay, chưa có nhiều nghiên cứu thực chứng về quản trị tòa soạn về tài chính trong các cơ quan báo chí Việt Nam trong điều kiện tự chủ tài chính và chuyển đổi số.

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

1.2.2.1. Về mặt lý luận

Luận án xây dựng cơ sở lý luận về quản trị tòa soạn về tài chính trong các cơ quan báo chí Việt Nam. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu về kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn và quản trị tài chính, luận án làm rõ khái niệm, xác lập khung phân tích và hệ thống thành tố của quản trị tòa soạn về tài chính, đồng thời điều chỉnh các tiếp cận lý thuyết phù hợp với đặc điểm của báo chí Việt Nam trong điều kiện tự chủ tài chính và chuyển đổi số.

1.2.2.2. Về mặt thực tiễn

Luận án khảo sát và đánh giá hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính tại ba cơ quan báo chí có mô hình tổ chức và mức độ tự chủ tài chính khác nhau, gồm Đài Truyền hình Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị và Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh. Kết quả khảo sát giúp làm rõ cơ chế tổ chức, phân bổ và sử dụng nguồn lực tài chính, đồng thời phân tích mối quan hệ giữa tài chính với hoạt động nội dung, nhân sự, công nghệ và chuyển đổi số trong từng mô hình cơ quan báo chí. Từ kết quả nghiên cứu, luận án nhận diện những điểm tương đồng, khác biệt và các vấn đề đặt ra trong quản trị tòa soạn về tài chính, làm cơ sở đề xuất các khuyến nghị nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính ở các cơ quan báo chí Việt Nam.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

CỦA QUẢN TRỊ TÒA 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 là bộ phận trung tâm của cơ quan báo chí, thực hiện chức năng tổ chức, điều hành và phối hợp các nguồn lực nhằm bảo đảm quá trình sản xuất, xuất bản và phân phối sản phẩm báo chí. Đây là cơ sở để nghiên cứu quản trị tòa soạn về tài chính trong các chương tiếp theo.

2.1.1.2. Khái niệm cơ quan báo chí

Khác với tòa soạn, cơ quan báo chí được xác định trước hết ở phương diện pháp lý và tổ chức. Theo Luật Báo chí, cơ quan báo chí là chủ thể được Nhà nước cấp phép hoạt động, thực hiện đúng tôn chỉ, mục đích và nhiệm vụ được giao. Luận án quan niệm cơ quan báo chí là một thiết chế thông tin thuộc hệ thống chính trị - xã hội, có tư cách pháp lý và tổ chức quản lý toàn bộ hoạt động báo chí, bao gồm nội dung, nhân sự, tài chính, công nghệ và các nguồn lực phục vụ hoạt động báo chí. Luận án phân biệt tòa soạn là bộ phận trung tâm trực tiếp tổ chức hoạt động sản xuất nội dung, còn cơ quan báo chí là chủ thể quản lý và bao quát toàn bộ hoạt động của tổ chức báo chí.

2.1.2. Quản trị tòa soạn

Khái niệm quản trị tòa soạn đã có sự thay đổi đáng kể cùng với quá trình chuyển đổi số báo chí. Nếu trước đây trọng tâm chủ yếu là tổ chức hoạt động biên tập và sản xuất tin tức thì hiện nay quản trị tòa soạn bao quát cả quản trị nhân lực, công nghệ, dữ liệu, quy trình sản xuất và các nguồn lực phục vụ hoạt động báo chí. Quản trị tòa soạn là quá trình tổ chức, điều phối và giám sát các hoạt động sản xuất nội dung, quản lý nhân lực, vận hành quy trình biên tập và sử dụng các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu của cơ quan báo chí.

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 hiểu 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 tổ chức nhằm bảo đảm hoạt động thường xuyên, đáp ứng yêu cầu phát triển và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực trong điều kiện môi trường luôn biến động.

2.1.3.2. Đặc thù tài chính trong cơ quan báo chí

Tài chính trong cơ quan báo chí có những đặc điểm khác với các tổ chức kinh tế thông thường do đồng thời phục vụ mục tiêu chính trị - xã hội và mục tiêu phát triển kinh tế. Sản phẩm báo chí mang giá trị xã hội cao, khó định giá hoàn toàn theo cơ chế thị trường, trong khi nguồn thu được hình thành từ nhiều kênh như ngân sách nhà nước, quảng cáo, phát hành, dịch vụ và các hoạt động kinh tế báo chí nên thường phân tán và thiếu ổn định. Bên cạnh đó, cơ cấu chi phí có tỷ trọng chi phí cố định lớn, bao gồm chi phí sản xuất nội dung, nhân sự, công nghệ và hạ tầng kỹ thuật. Những đặc điểm này đòi hỏi quản trị tòa soạn về tài chính phải bảo đảm sử dụng hiệu quả nguồn lực, duy trì cân bằng giữa yêu cầu tự chủ tài chính với việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và phục vụ lợi ích công.

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

Quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức, phân bổ, kiểm soát và đánh giá việc sử dụng các nguồn lực tài chính gắn với hoạt động vận hành của tòa soạn, bao gồm sản xuất nội dung, đầu tư công nghệ, tổ chức nhân sự, phân phối sản phẩm báo chí và phát triển nguồn thu. Khác với quản trị tài chính theo nghĩa hẹp, cách tiếp cận này xem tài chính là một bộ phận của quản trị tòa soạn, tham gia trực tiếp vào việc điều phối nguồn lực, hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ chính trị, nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số của cơ quan báo chí.

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 của Henri Fayol, được phát triển thành mô hình P-O-L-C (Hoạch định, Tổ chức, Lãnh đạo và Kiểm tra), được sử dụng làm cơ sở phân tích hoạt động quản trị tòa soạn về tài chính. Trên nền tảng lý thuyết này, luận án xem quản trị tòa soạn về tài chính là một quá trình gồm các chức năng hoạch định mục tiêu, tổ chức và phân bổ nguồn lực, điều hành hoạt động và kiểm tra, đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính. Đây là cơ sở để xây dựng khung phân tích và đánh giá thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính tại các cơ quan báo chí được khảo sát.

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

Luận án sử dụng Lý thuyết thị trường hai mặt (Two-Sided Markets Theory) làm cơ sở phân tích cơ chế hình thành doanh thu và quan hệ giữa cơ quan báo chí với công chúng, nhà quảng cáo và các chủ thể liên quan trong hệ sinh thái truyền thông. Lý thuyết này được vận dụng để phân tích cấu trúc

nguồn thu, sự thay đổi mô hình kinh doanh và yêu cầu phát triển công chúng trong bối cảnh chuyển đổi số. Bên cạnh đó, một số quan điểm của kinh tế học về hành vi thị trường và lợi ích kinh tế được tham khảo nhằm làm rõ cơ sở hình thành các quyết định quản trị và phân bổ nguồn lực tài chính trong cơ quan báo chí.

2.2.3. Lý thuyết phát triển kinh doanh từ công chúng

Luận án vận dụng lý thuyết phát triển công chúng và giá trị vòng đời công chúng (Audience Development & Customer Lifetime Value - AD & CLV) của Philip M. Napoli để phân tích mối quan hệ giữa phát triển công chúng với hiệu quả tài chính của cơ quan báo chí. Theo cách tiếp cận này, công chúng không chỉ là đối tượng tiếp nhận thông tin mà còn là nguồn lực tạo giá trị và phát triển doanh thu lâu dài. Bên cạnh đó, mô hình kinh doanh của Alexander Osterwalder được sử dụng để phân tích các yếu tố tạo giá trị, cấu trúc doanh thu và cơ chế vận hành của cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số. Hai khung lý thuyết này là cơ sở để luận án phân tích chiến lược phát triển công chúng gắn với phát triển nguồn thu và nâng cao tính bền vững về tài chính của cơ quan báo chí.

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 tòa soạn về tài chính giữ vai trò bảo đảm nguồn lực cho toàn bộ hoạt động của cơ quan báo chí, từ sản xuất nội dung, đầu tư công nghệ, phát triển nhân lực đến thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội. Thông qua việc huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính, tòa soạn có điều kiện duy trì hoạt động thường xuyên, nâng cao chất lượng sản phẩm báo chí và đáp ứng yêu cầu tự chủ tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số.

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. Cơ sở chính trị và pháp lý quản trị tòa soạn về tài chính

2.4.1. Cơ sở chính trị

Quản trị tòa soạn về tài chính được triển khai trên cơ sở đường lối, chủ trương của Đảng về phát triển báo chí, đổi mới tổ chức bộ máy và chuyển đổi số. Các chủ trương về tăng cường tự chủ, tinh gọn bộ máy và nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập đã tạo cơ sở chính trị cho việc đổi mới quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí, bảo đảm thực hiện đồng thời nhiệm vụ chính trị và mục tiêu phát triển.

2.4.2. Cơ sở pháp lý

Quản trị tòa soạn về tài chính được thực hiện trên cơ sở hệ thống pháp luật về báo chí và pháp luật tài chính hiện hành. Các quy định của Luật Báo chí, Nghị định về cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập cùng các quy định về ngân sách, kế toán, thuế và quản lý tài sản công tạo hành lang pháp lý cho việc tổ chức, quản lý và sử dụng nguồn lực tài chính trong cơ quan báo chí. Đây là cơ sở để bảo đảm tính hợp pháp, minh bạch và hiệu quả trong quản trị tòa soạn về tài chính.

2.5. Các yếu tố, tiêu chí và bộ chỉ số của quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí

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

2.5.1.1. Mục tiêu quản trị tòa soạn về tài chính

Mục tiêu của quản trị tòa soạn về tài chính là bảo đảm nguồn lực cho hoạt động báo chí, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, tăng cường năng lực đổi mới, bảo đảm tính minh bạch và trách nhiệm giải trình, đồng thời hài hòa giữa mục tiêu phát triển kinh tế với việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và phục vụ lợi ích công. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất các nguyên tắc quản trị gồm: tuân thủ pháp luật, công khai và minh bạch, sử dụng hiệu quả nguồn lực, quản trị dựa trên dữ liệu, tăng cường phối hợp giữa các bộ phận và cân bằng giữa hiệu quả kinh tế với giá trị xã hội.

2.5.1.2. Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính

Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính là hệ thống các cá nhân và bộ phận tham gia hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát hoạt động tài chính trong cơ quan báo chí. Hệ thống này gồm hai cấp: cấp lãnh đạo và cấp thực thi. Các chủ thể chủ yếu bao gồm lãnh đạo cơ quan báo chí, ban biên tập, thư ký tòa

soạn, bộ phận tài chính - kế toán, bộ phận kinh doanh và các bộ phận công nghệ, dữ liệu. Sự phối hợp giữa các chủ thể là điều kiện để bảo đảm sử dụng hiệu quả nguồn lực, gắn kết hoạt động tài chính với nội dung, công nghệ và chiến lược phát triển của cơ quan báo chí.

2.5.1.3. Đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính

Đối tượng quản trị tòa soạn về tài chính là các nguồn lực và hoạt động liên quan trực tiếp đến việc hình thành, phân bổ và sử dụng nguồn lực tài chính của cơ quan báo chí. Đối tượng quản trị bao gồm nguồn nhân lực, cơ sở vật chất và công nghệ, quy chế quản lý, sản phẩm báo chí, hoạt động tạo doanh thu và công chúng. Việc xác định rõ các đối tượng này là cơ sở để tổ chức và sử dụng hiệu quả nguồn lực trong tòa soạn.

2.5.1.4. Nội dung quản trị tòa soạn về tài chính

Nội dung quản trị tòa soạn về tài chính gồm: hoạch định chiến lược tài chính; tổ chức và vận hành quy trình sản xuất nội dung; quản trị doanh thu, chi phí và hiệu quả tài chính; quản trị nguồn nhân lực; quản trị hạ tầng công nghệ và dữ liệu; quản trị rủi ro tài chính. Các nội dung này được triển khai theo chu trình quản trị gồm xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá, góp phần sử dụng hiệu quả nguồn lực và nâng cao năng lực phát triển của cơ quan báo chí.

2.5.1.5. Phương thức quản trị tòa soạn về tài chính

Phương thức quản trị tòa soạn về tài chính gồm: quản trị bằng pháp luật và quy chế nội bộ; quản trị thông qua chế độ thông tin, báo cáo; quản trị bằng kiểm tra, giám sát; quản trị thông qua cơ chế khuyến khích, khen thưởng và kỷ luật; quản trị bằng các công cụ hiện đại như hệ thống KPI, phân tích chi phí - lợi ích (CBA), đánh giá hiệu quả đầu tư (ROI), quản trị dựa trên dữ liệu và ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI). Các phương thức này tạo cơ sở để nâng cao hiệu quả quản trị và sử dụng nguồn lực tài chính trong cơ quan báo chí.

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

Trên cơ sở khung lý luận của luận án, tác giả xây dựng bộ chỉ số đánh giá quản trị tòa soạn về tài chính gồm năm nhóm: mục tiêu quản trị, chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, nội dung quản trị và phương thức quản trị. Bộ công cụ khảo sát được thiết kế kết hợp bảng hỏi, phỏng vấn sâu và phân tích tài liệu thứ cấp nhằm thu thập dữ liệu phục vụ đánh giá thực trạng tại các cơ quan báo chí. Hệ thống chỉ số và công cụ khảo sát là cơ sở để phân tích, so sánh và đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị tòa soạn về tài chính trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3

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

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

Đài Truyền hình Việt Nam (VTV) là cơ quan truyền hình quốc gia, được hình thành từ những năm 1970 và không ngừng phát triển cùng quá trình hiện đại hóa, chuyển đổi số của báo chí Việt Nam. Từ ngày 1/4/2026, VTV là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Ban Chấp hành Trung ương Đảng, thực hiện nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, đồng thời đáp ứng nhu cầu thông tin, giáo dục và giải trí của công chúng.

3.1.1.2. Mức độ tự chủ tài chính

VTV được áp dụng cơ chế tài chính đặc thù, có mức độ tự chủ rất cao, kết hợp nguồn thu từ hoạt động dịch vụ truyền thông với nguồn ngân sách thực hiện nhiệm vụ chính trị. Đây là cơ quan có mức độ tự chủ tài chính cao nhất trong ba trường hợp 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 năm 1998, là cơ quan ngôn luận của UBND thành phố Hà Nội; từ ngày 1/2/2026 hợp nhất thành Báo và Phát thanh, Truyền hình Hà Nội. Báo thực hiện nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền về phát triển kinh tế, đô thị và các nhiệm vụ chính trị của Thủ đô, đồng thời phát triển theo mô hình báo chí đa nền tảng.

3.1.2.2. Mức độ tự chủ tài chính

Báo Kinh tế và Đô thị là đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên. Nguồn thu chủ yếu đến từ quảng cáo, dịch vụ truyền thông và cơ chế đặt hàng của Nhà nước, phản ánh mô hình cơ quan báo chí địa phương có mức độ tự chủ tài chính tương đối cao.

3.1.3. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh

3.1.3.1. Lịch sử, chức năng và nhiệm vụ

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh được hình thành trên cơ sở hợp nhất các cơ quan báo chí của tỉnh năm 2018 và đổi tên vào năm 2025. Đây là mô hình cơ quan báo chí hợp nhất cấp tỉnh đầu tiên của Việt Nam, thực hiện đồng thời các loại hình báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình và truyền thông số.

3.1.3.2. Mức độ tự chủ tài chính

Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm khoảng 78% chi thường xuyên, kết hợp nguồn thu từ hoạt động dịch vụ với ngân sách nhà nước. So với hai cơ quan còn lại, mức độ tự chủ tài chính ở mức trung bình nhưng cho thấy xu hướng tăng cường tự chủ và phát triển theo mô hình báo chí đa nền tảng.

3.2. Kết quả khảo sát thực trạng quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí

3.2.1. Mục tiêu quản trị tòa soạn về tài chính

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

Kết quả phân tích các văn bản quản lý, văn bản giao quyền tự chủ, đề án phát triển và báo cáo tổng kết của ba cơ quan báo chí khảo sát cho thấy mục tiêu quản trị tòa soạn về tài chính được xác lập theo hướng thống nhất với chức năng, nhiệm vụ và điều kiện hoạt động của từng cơ quan. Các mục tiêu chủ yếu gồm: bảo đảm nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ chính trị; tăng cường tự chủ tài chính và phát triển nguồn thu; nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực; đầu tư cho chuyển đổi số và hiện đại hóa công nghệ; tăng cường công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản lý tài chính. Mặc dù có sự khác biệt về quy mô và mức độ tự chủ, cả ba cơ quan đều coi quản trị tài chính là công cụ quan trọng để bảo đảm hoạt động ổn định và phát triển bền vững.

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

Cả ba cơ quan báo chí đều hướng đến các mục tiêu chung là bảo đảm nguồn lực thực hiện nhiệm vụ chính trị, tăng cường tự chủ tài chính, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, đẩy mạnh chuyển đổi số và tăng cường minh bạch trong quản trị tài chính. Tuy nhiên, mức độ và cách thức thực hiện có sự khác biệt. VTV tập trung bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị ở quy mô quốc gia, phát triển kinh tế truyền hình và đầu tư mạnh cho chuyển đổi số. Báo Kinh tế và Đô thị chịu áp lực tự chủ tài chính lớn hơn, ưu tiên mở rộng nguồn thu và tối ưu chi phí. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phát huy lợi thế của mô hình báo chí hợp nhất để kết hợp giữa nguồn lực ngân sách và nguồn thu từ thị trường. Kết quả khảo sát cũng cho thấy phần lớn các cơ quan báo chí đều chịu áp lực tài chính lớn do suy giảm nguồn thu quảng cáo truyền thông và gia tăng chi phí đầu tư cho công nghệ, chuyển đổi số.

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

3.2.2.1. Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính theo thiết chế tổ chức

Chủ thể quản trị tòa soạn về tài chính tại ba cơ quan báo chí được tổ chức theo nhiều cấp, gồm lãnh đạo cơ quan, lãnh đạo các đơn vị chức năng, bộ phận tài chính - kế toán, bộ phận nội dung, kỹ thuật, công nghệ và kinh doanh. Quyền quyết định tài chính chủ yếu tập trung ở lãnh đạo và bộ phận chuyên trách tài chính, trong khi phóng viên, biên tập viên ít tham gia trực tiếp vào các quyết định tài chính.

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

Lãnh đạo cơ quan báo chí giữ vai trò quyết định trong xây dựng mục tiêu, phân bổ nguồn lực và kiểm soát tài chính; các đơn vị tài chính tham mưu lập kế hoạch, quản lý ngân sách và giám sát sử dụng kinh phí; các đơn vị nội dung, công nghệ và kinh doanh tham gia trực tiếp vào quá trình tạo chi phí, khai thác nguồn thu và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

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

Hoạt động quản trị tài chính được triển khai thông qua sự phối hợp giữa lãnh đạo, bộ phận tài chính, nội dung, kỹ thuật và kinh doanh trong các khâu lập dự toán, tổ chức sản xuất, kiểm soát chi phí và khai thác nguồn thu. Tuy nhiên, khảo sát cho thấy quy trình phối hợp còn nhiều tầng nấc, thiếu linh hoạt; khoảng 70,48% người được hỏi cho rằng mô hình tổ chức và quy trình vận hành ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính.

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

Ba cơ quan báo chí có mô hình phối hợp khác nhau. VTV áp dụng cơ chế quản trị phân tầng với khả năng kiểm soát cao nhưng kém linh hoạt; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phát huy ưu thế của mô hình hội tụ, tăng cường phối hợp giữa các bộ phận; Báo Kinh tế và Đô thị có cơ cấu gọn nhẹ, rút ngắn quy trình phối hợp và nâng cao tốc độ ra quyết định.

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

Nguồn nhân lực là đối tượng quản trị quan trọng nhất của tài chính tòa soạn, bao gồm lãnh đạo, bộ phận tài chính - kế toán, nội dung, công nghệ, kỹ thuật và kinh doanh. Cả ba cơ quan đều chú trọng quản trị chi phí nhân sự gắn với hiệu quả sản xuất nội dung, đồng thời đối mặt với tình trạng thiếu nhân lực có chuyên môn về tài chính, công nghệ và dữ liệu.

3.2.3.2. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất, đặc biệt là hạ tầng công nghệ, là đối tượng quản trị tài chính có giá trị đầu tư lớn và tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động. VTV có hệ thống hạ tầng quy mô lớn; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phát triển hạ tầng phục vụ mô hình hội tụ; Báo Kinh tế và Đô thị ưu tiên đầu tư theo hướng tinh gọn và tối ưu hiệu quả sử dụng. Khảo sát cho thấy 48,57% người được hỏi cho rằng việc đầu tư hạ tầng công nghệ vẫn chưa đáp ứng yêu cầu thực tế.

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 sử dụng nhiều nguồn lực tài chính nhất. VTV vận hành quy trình sản xuất truyền hình quy mô lớn, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh khai thác mô hình sản xuất hội tụ đa nền tảng, còn Báo Kinh tế và Đô thị tổ chức sản xuất theo hướng tinh gọn và linh hoạt. Sự khác biệt về mô hình tổ chức tạo nên khác biệt về cơ cấu chi phí và hiệu quả sử dụng nguồn lực giữa các cơ quan báo chí.

3.2.3.4. Hoạt động tạo doanh thu của tòa soạn

Ba cơ quan đều chú trọng đa dạng hóa nguồn thu nhưng có mô hình khác nhau. VTV phát triển doanh thu từ quảng cáo, bản quyền và dịch vụ truyền hình; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh kết hợp nguồn thu từ ngân sách và hoạt động sản xuất - kinh doanh; Báo Kinh tế và Đô thị chủ yếu dựa vào quảng cáo và dịch vụ truyền thông. Có 91,91% người được khảo sát đánh giá đa dạng hóa nguồn thu là ưu tiên cao trong bối cảnh báo chí số.

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

Ba cơ quan cùng quản trị bốn nhóm đối tượng chính gồm nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, hoạt động sản xuất nội dung và hoạt động tạo doanh thu, nhưng có trọng tâm khác nhau. VTV quản trị theo mô hình quy mô lớn, dựa trên công nghệ; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh theo mô hình hội tụ đa nền tảng; Báo Kinh tế và Đô thị theo mô hình tinh gọn, định hướng hiệu quả chi phí và tự chủ tài chính. Những khác biệt này phản ánh tác động của quy mô tổ chức, mức độ tự chủ và mô hình hoạt động đến quản trị tài chính tòa soạn.

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

Ba cơ quan đều xây dựng kế hoạch tài chính gắn với mục tiêu phát triển và nhiệm vụ chính trị, nhưng có định hướng khác nhau. VTV ưu tiên đầu tư dài hạn cho hạ tầng và chuyển đổi số; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh

kết hợp nguồn ngân sách với hoạt động sản xuất - kinh doanh; Báo Kinh tế và Đô thị tập trung phát triển nguồn thu thị trường. Tuy nhiên, khoảng 50% người được khảo sát cho rằng công tác lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực mới đạt mức trung bình, cho thấy tính linh hoạt trong hoạch định tài chính còn hạn chế.

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

Cả ba cơ quan đều xây dựng quy trình tài chính tương đối đầy đủ, gồm lập dự toán, thực hiện chi tiêu, kiểm soát chi phí và quyết toán. Điểm khác biệt nằm ở mức độ phân cấp và cơ chế tự chủ: VTV quản lý theo mô hình phân cấp; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tách biệt nguồn ngân sách và nguồn thu kinh doanh; Báo Kinh tế và Đô thị kiểm soát chặt quy trình thanh toán theo quy chế chi tiêu nội bộ.

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

Quản trị sản xuất nội dung được thực hiện theo hướng gắn chi phí với hiệu quả sử dụng nguồn lực. VTV kiểm soát chi phí theo từng chương trình; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tận dụng mô hình hội tụ để giảm chi phí sản xuất; Báo Kinh tế và Đô thị ưu tiên đầu tư cho các sản phẩm có khả năng tạo doanh thu. Nhìn chung, các cơ quan đều hướng tới nâng cao giá trị nội dung trên mỗi đơn vị chi phí.

3.2.4.4. Quản trị doanh thu

Ba cơ quan đều đẩy mạnh đa dạng hóa nguồn thu nhưng theo các mô hình khác nhau. VTV có cơ cấu doanh thu đa nguồn từ quảng cáo, bản quyền và dịch vụ; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh kết hợp nguồn thu thị trường với ngân sách nhà nước; Báo Kinh tế và Đô thị chủ yếu dựa vào quảng cáo và dịch vụ truyền thông. Xu hướng chung là tăng cường khai thác các nguồn thu mới để nâng cao mức độ tự chủ tài chính.

3.2.4.5. Quản trị chi phí

Các cơ quan đều chú trọng kiểm soát chi phí nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. VTV quản lý chi phí theo định mức và kế hoạch sản xuất; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh giảm đáng kể chi phí nhờ mô hình hội tụ; Báo Kinh tế và Đô thị áp dụng cơ chế khoán chi và quy trình kiểm soát chặt chẽ do áp lực tự chủ tài chính.

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

VTV nổi bật ở quản trị theo quy mô lớn và đầu tư dài hạn; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh phát huy hiệu quả của mô hình hội tụ trong quản trị chi phí và doanh thu; Báo Kinh tế và Đô thị tập trung kiểm soát chi phí

và khai thác thị trường để đáp ứng yêu cầu tự chủ tài chính. Những khác biệt này phản ánh tác động của quy mô, mô hình tổ chức và mức độ tự chủ đến nội dung quản trị tài chính của từng cơ quan báo chí.

3.2.5. Phương thức quản trị về tài chính

3.2.5.1. Quản trị bằng luật, văn bản quy phạm pháp luật và quy chế nội bộ

Cả ba cơ quan đều triển khai quản trị tài chính trên cơ sở tuân thủ pháp luật và hệ thống quy chế nội bộ. VTV xây dựng nhiều văn bản điều hành về tài chính, kinh doanh và đầu tư; Báo Kinh tế và Đô thị ban hành quy chế chi tiêu nội bộ, quy trình quảng cáo và các đề án chuyển đổi số; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh hoàn thiện quy chế chi tiêu và các quy định quản lý phù hợp với mô hình hợp nhất.

3.2.5.2. Quản trị thông qua chế độ thông tin, báo cáo

Chế độ giao ban, báo cáo định kỳ được duy trì thường xuyên nhằm kết nối giữa hoạt động chuyên môn và tài chính. Các cơ quan sử dụng hệ thống báo cáo để theo dõi tiến độ, phân bổ nguồn lực và kiểm soát thanh toán, góp phần nâng cao tính minh bạch và kỷ luật tài chính.

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

Công tác kiểm tra, giám sát được thực hiện thông qua rà soát quy chế, kiểm toán nội bộ và kiểm tra chuyên đề. VTV thường xuyên cập nhật, sửa đổi các quy định quản lý; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh định kỳ rà soát quy chế chi tiêu nội bộ. Qua đó, các cơ quan tăng cường kiểm soát rủi ro và chuẩn hóa hoạt động quản trị tài chính.

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

Các cơ quan đều xây dựng cơ chế khen thưởng và kỷ luật gắn với hiệu quả công việc. VTV dành nguồn kinh phí đáng kể cho công tác thi đua, khen thưởng; Báo Kinh tế và Đô thị và Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh quy định cụ thể việc sử dụng quỹ khen thưởng, chế độ thưởng theo kết quả lao động và giải báo chí, qua đó tạo động lực nâng cao hiệu quả hoạt động.

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

Các cơ quan từng bước áp dụng các công cụ quản trị hiện đại như KPI, quản trị theo dữ liệu và trí tuệ nhân tạo. VTV nổi bật với việc ứng dụng AI trong sản xuất chương trình, quản trị kinh doanh và phân tích dữ liệu công chúng thông qua hệ thống VTV Ratings và nền tảng VTVDData; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh sử dụng hệ thống đánh giá, xếp loại lao động gắn với định mức và hiệu quả công việc.

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

3.3.1. Những thành công trong quản trị tòa soạn về tài chính

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

Ba cơ quan báo chí đã xác lập tương đối rõ mục tiêu quản trị tài chính theo hướng bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị - xã hội, đồng thời tăng cường tự chủ tài chính và đa dạng hóa nguồn thu. Chuyển đổi số được xác định là định hướng đầu tư dài hạn, gắn với nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, hiện đại hóa công nghệ và tối ưu hóa chi phí. Việc triển khai các mục tiêu này bước đầu mang lại kết quả tích cực, thể hiện qua tăng trưởng doanh thu, cải thiện hiệu quả tài chính và khả năng thích ứng với môi trường báo chí số.

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

Hệ thống chủ thể quản trị tài chính được tổ chức tương đối rõ ràng với sự phối hợp giữa lãnh đạo, bộ phận tài chính, nội dung, công nghệ và kinh doanh. Mô hình quản trị ngày càng gắn kết hơn giữa hoạt động biên tập với quản trị tài chính, đồng thời mở rộng vai trò của dữ liệu và chuyển đổi số trong quá trình ra quyết định. Điều này góp phần nâng cao tính chủ động và khả năng điều phối nguồn lực của các tòa soạn.

3.3.1.3. Thành công về đối tượng quản trị tài chính

Các cơ quan báo chí đã quản lý hiệu quả hơn các đối tượng của quản trị tài chính, gồm nhân lực, cơ sở vật chất, công nghệ, sản phẩm báo chí và hoạt động tạo doanh thu. Việc đầu tư cho hạ tầng số, phát triển đội ngũ đa kỹ năng, tăng cường tái sử dụng nội dung và đa dạng hóa nguồn thu giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tạo nền tảng cho phát triển bền vững.

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

Các nội dung quản trị tài chính được triển khai tương đối đồng bộ, từ hoạch định tài chính, chuẩn hóa quy trình nội bộ đến quản trị doanh thu, chi phí và đầu tư công nghệ. Việc gắn quản trị tài chính với quy trình sản xuất nội dung, kiểm soát chi phí và phát triển nguồn thu đã góp phần nâng cao hiệu quả vận hành, tăng khả năng tự chủ và tạo dư địa cho đổi mới trong các cơ quan báo chí.

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

Mục tiêu quản trị tài chính đã được xác lập nhưng nhiều nội dung còn mang tính định hướng, thiếu chỉ tiêu định lượng và cơ chế đánh giá cụ thể. Mức độ tự chủ và điều kiện nguồn lực khác nhau khiến khả năng thực hiện mục tiêu giữa các cơ quan có sự chênh lệch đáng kể. Quá trình chuyển đổi số cũng chưa đồng bộ giữa đầu tư công nghệ, nhân lực và tài chính, làm giảm hiệu quả triển khai mục tiêu.

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

Mô hình chủ thể quản trị đã được hình thành nhưng cơ chế phối hợp giữa các bộ phận còn thiếu linh hoạt. Quy trình ra quyết định ở một số cơ quan còn nhiều tầng nấc, trong khi sự phối hợp giữa nội dung, tài chính, công nghệ và kinh doanh chưa thật sự hiệu quả, ảnh hưởng đến tốc độ phản ứng và hiệu quả sử dụng nguồn lực.

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

Quản trị nhân lực, công nghệ, tài sản và hoạt động tạo doanh thu vẫn còn nhiều hạn chế. Thiếu nhân lực có chuyên môn về tài chính, dữ liệu và công nghệ; đầu tư hạ tầng chưa đồng bộ; sản xuất nội dung còn tiêu tốn nhiều nguồn lực; cơ cấu doanh thu vẫn phụ thuộc vào các nguồn thu truyền thống và chưa phát triển hiệu quả các mô hình doanh thu mới.

3.3.2.4. Hạn chế về nội dung quản trị tài chính

Các nội dung quản trị như lập kế hoạch, quản trị doanh thu, chi phí và đầu tư đã được triển khai nhưng còn thiếu tính dự báo, chưa gắn chặt với dữ liệu và yêu cầu của môi trường số. Quy trình tài chính còn mang tính hành chính, công tác kiểm soát chi phí và phát triển nguồn thu mới chưa đáp ứng yêu cầu tự chủ và chuyển đổi số.

3.3.2.5. Hạn chế về phương thức quản trị tài chính

Các phương thức quản trị chủ yếu vẫn dựa trên quy định hành chính và kiểm soát truyền thống, trong khi việc ứng dụng dữ liệu, KPI, công nghệ số và trí tuệ nhân tạo còn hạn chế. Hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật chưa theo kịp báo chí số, chi phí đầu tư công nghệ ngày càng lớn và tình trạng vi phạm bản quyền tiếp tục làm suy giảm hiệu quả tài chính của các cơ quan báo chí.

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. Vấn đề về tái cấu trúc tổ chức và tích hợp nguồn lực tài chính sau sáp nhập

Quá trình sáp nhập các cơ quan báo chí làm thay đổi mô hình tổ chức, cơ chế tài chính và phương thức vận hành, đặt ra yêu cầu tái cấu trúc toàn diện nguồn lực, quy trình và hạ tầng công nghệ. Việc tích hợp các nguồn lực, chuẩn hóa cơ chế quản lý và xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả tài chính theo mô

hình tòa soạn hội tụ vẫn còn nhiều hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn lực sau sáp nhập.

4.1.2. Vấn đề về năng lực quản trị tài chính và tốc độ chuyển đổi số

Năng lực quản trị tài chính của nhiều cơ quan báo chí chưa theo kịp yêu cầu chuyển đổi số. Hoạt động đầu tư công nghệ còn thiếu tầm nhìn dài hạn; mô hình doanh thu số, quản trị dữ liệu và tài sản trí tuệ phát triển chậm; định mức kinh tế - kỹ thuật cho sản phẩm báo chí số chưa hoàn thiện, làm giảm hiệu quả quản trị và khả năng thích ứng với môi trường truyền thông số.

4.1.3. Vấn đề về nguồn lực tài chính và yêu cầu thực tiễn

Nguồn lực tài chính, nhân lực và công nghệ chưa được tổ chức theo hướng tích hợp, trong khi cơ cấu nguồn thu còn phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài. Năng lực phân tích tài chính, khai thác dữ liệu và đầu tư công nghệ còn hạn chế; cơ cấu chi phí vẫn thiên về duy trì hoạt động hơn là đầu tư cho đổi mới và phát triển dài hạn.

4.1.4. Vấn đề về phương thức quản trị và yêu cầu đổi mới tòa soạn số

Phương thức quản trị tài chính vẫn chủ yếu dựa trên quy trình hành chính và kiểm soát truyền thống, chưa chuyển mạnh sang quản trị dựa trên dữ liệu và hiệu quả. Hoạch định thiếu tính dự báo, quy trình vận hành còn chậm, cơ cấu doanh thu đổi mới chưa tương xứng và hệ thống KPI chưa phản ánh đầy đủ giá trị kinh tế của sản phẩm báo chí, làm hạn chế khả năng thích ứng của tòa soạn trong môi trường số.

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. Đối với Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch

Hoàn thiện cơ chế đặt hàng báo chí theo kết quả đầu ra; ban hành định mức kinh tế - kỹ thuật cho sản phẩm báo chí số; ưu tiên đầu tư hạ tầng chuyển đổi số; xây dựng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động báo chí gắn với nhiệm vụ chính trị, công chúng và hiệu quả sử dụng nguồn lực.

4.2.1.2. Đối với Bộ Tài chính

Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính phù hợp với đặc thù báo chí; hướng dẫn sử dụng và tái đầu tư nguồn thu; xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả tài chính và hoạt động báo chí để làm căn cứ phân bổ ngân sách, giám sát và nâng cao trách nhiệm giải trình.

4.2.1.3. Đối với các cơ quan chủ quản báo chí

Tăng cường vai trò định hướng chiến lược và giám sát tài chính; bảo đảm nguồn lực gắn với nhiệm vụ được giao; hỗ trợ các cơ quan báo chí sau sáp nhập

và tạo điều kiện phát triển nguồn thu hợp pháp, phù hợp với mức độ tự chủ của từng cơ quan.

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

Xây dựng mục tiêu tài chính cụ thể, có thể đo lường; gắn quản trị tài chính với hoạt động sản xuất nội dung, chuyển đổi số và đặc điểm tự chủ của từng cơ quan báo chí nhằm nâng cao hiệu quả quản trị.

4.2.2.2. Tái cấu trúc tổ chức

Tổ chức lại bộ máy theo hướng tăng cường liên kết giữa nội dung, tài chính, công nghệ và kinh doanh; nâng cao vai trò của bộ phận tài chính trong quá trình ra quyết định; chuẩn hóa quy trình và giảm phụ thuộc vào cá nhân.

4.2.2.3. Tăng cường nguồn lực tài chính, nhân lực và công nghệ

Đa dạng hóa nguồn thu; nâng cao năng lực tài chính chiến lược và nhân lực số; ưu tiên đầu tư công nghệ, dữ liệu và hạ tầng số; phân bổ nguồn lực theo hiệu quả nhằm tăng khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

4.2.2.4. Đổi mới phương thức quản trị tòa soạn về tài chính

Chuyển từ quản trị dựa trên kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu; xây dựng hệ thống KPI gắn với hiệu quả nội dung và tài chính; rút gọn quy trình, tăng tính linh hoạt và gắn quản trị tài chính với toàn bộ chuỗi giá trị sản xuất nội dung.

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

4.2.3.1. Đối với Đài Truyền hình Việt Nam

Điều chỉnh phân cấp quản lý tài chính; đa dạng hóa nguồn thu; nâng cao hiệu quả chi phí sản xuất; tăng đầu tư hạ tầng số và hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả theo từng đơn vị, sản phẩm và nền tảng.

4.2.3.2. Đối với Cơ quan Báo và phát thanh, truyền hình Hà Nội

Hoàn thiện mô hình tổ chức sau sáp nhập; ưu tiên nguồn lực cho chuyển đổi số; mở rộng nguồn thu từ báo điện tử và dịch vụ truyền thông; cập nhật định mức chi cho sản phẩm số; tăng cường năng lực dữ liệu và công nghệ.

4.2.3.3. Đối với Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh

Hoàn thiện cơ chế phân cấp trong mô hình hội tụ; điều chỉnh cơ cấu tài chính; mở rộng nguồn thu tự chủ; kiểm soát chi phí phù hợp với sản xuất đa nền tảng; phát triển hạ tầng dữ liệu và xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả tài chính, nội dung.

KẾT LUẬN

Quản trị tòa soạn về tài chính ngày càng có vai trò quan trọng đối với hoạt động của các cơ quan báo chí hiện nay. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và khảo sát thực tiễn tại Đài Truyền hình Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, luận án đã xác lập cơ sở lý luận về quản trị tòa soạn về tài chính; làm rõ khái niệm, vai trò, các thành tố của quản trị tòa soạn về tài chính và xây dựng khung phân tích gồm mục tiêu, chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức quản trị. Kết quả khảo sát cho thấy các cơ quan báo chí đã từng bước hoàn thiện mục tiêu, cơ chế và quy trình quản trị tài chính, tăng cường kiểm soát chi phí, đa dạng hóa nguồn thu và đầu tư cho chuyển đổi số. Tuy nhiên, mức độ triển khai còn khác nhau giữa các mô hình cơ quan báo chí; cơ cấu nguồn thu chưa thật sự đa dạng; sự gắn kết giữa quản trị tài chính với hoạt động nội dung, công nghệ và dữ liệu công chúng vẫn còn những hạn chế.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các giả thuyết của luận án đều có cơ sở để khẳng định ở những mức độ khác nhau. Quản trị tòa soạn về tài chính được thể hiện thông qua các thành tố cơ bản của quản trị; sự khác biệt về mô hình tổ chức, quy mô và mức độ tự chủ tài chính dẫn đến những khác biệt trong tổ chức và vận hành quản trị giữa các cơ quan báo chí; đồng thời, quá trình quản trị hiện nay vẫn còn những hạn chế về tính linh hoạt, sự phối hợp giữa các chủ thể và mức độ ứng dụng dữ liệu trong quản trị. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất các khuyến nghị nhằm hoàn thiện quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và tự chủ tài chính, đồng thời gợi mở một số hướng nghiên cứu tiếp theo về quản trị tài chính trong các mô hình tòa soạn hội tụ và báo chí số.

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-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-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
4. Vũ Văn Luật (2026). Thực trạng quản trị tài chính tại cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay. Tập 32, Số 6 (2026), 32(6), 16. *Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông điện tử*. ISSN: 2734-9764. Truy cập: <https://lyluanchinhtrivatruyenthong.vn/thuc-trang-quan-tri-tai-chinh-tai-co-quan-bao-chi-viet-nam-hien-nay-p29732.html>