

Quản lý hoạt động kinh doanh xuất bản phẩm tại các nhà xuất bản trong trường đại học ở Việt Nam: Bối cảnh và định hướng giải pháp

Managing publishing business activities at university presses in Vietnam: context and strategic directions

ThS. VÕ SINH VIÊN

Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội; Email: vnubooks@gmail.com

Ngày nhận bài: 09/05/2026

Ngày phản biện: 17/05/2026

Ngày duyệt đăng: 20/6/2026

Chủ đề của bài viết thuộc lĩnh vực: Báo chí truyền thông

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số, đổi mới giáo dục đại học, gia tăng cạnh tranh trên thị trường xuất bản và yêu cầu hoàn thiện thể chế quản lý ngành xuất bản, hoạt động kinh doanh xuất bản phẩm (XBP) tại các nhà xuất bản (NXB) trong trường đại học ở Việt Nam đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức mới. Bài viết tập trung phân tích bối cảnh trong nước và quốc tế, làm rõ các định hướng chủ yếu trong giai đoạn tới, đồng thời đề xuất một số định hướng giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học ở nước ta. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học không thể tiếp cận theo lối hành chính truyền thống, mà cần chuyển sang mô hình quản trị hiện đại, kết hợp giữa sứ mệnh học thuật với yêu cầu tự chủ, hiệu quả kinh tế, ứng dụng công nghệ số, bảo vệ bản quyền và phát triển thị trường. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhấn mạnh yêu cầu đổi mới tư duy quản lý, phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện cơ chế chính sách và tăng cường liên kết, hợp tác như những điều kiện nền tảng để các NXB đại học phát triển bền vững trong thời gian tới.

Từ khóa: quản lý hoạt động kinh doanh xuất bản phẩm; nhà xuất bản đại học; định hướng giải pháp.

Abstract: In the context of digital transformation, higher education reform, increasing competition in the publishing market, and the need to improve the regulatory framework governing the publishing industry, publishing business activities at university presses in Vietnam are facing both new opportunities and significant challenges. This article analyzes both domestic and international contexts, identifies key strategic directions for the coming period, and proposes several policy orientations to enhance the effectiveness of managing publishing business activities at university presses in Vietnam. The findings indicate that the management of publishing business activities at university presses can no longer rely on traditional administrative approaches but should transition to a modern governance model that integrates academic missions with institutional autonomy, economic efficiency, digital technology adoption, copyright protection, and market development. Based on these findings, the study emphasizes the need to reform management thinking, develop human resources, improve policy mechanisms, and strengthen cooperation and partnerships as fundamental conditions for the sustainable development of university presses in the future.

Keywords: management of publishing business activities; university presses; strategic directions.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ngành xuất bản Việt Nam thay đổi nhanh dưới tác động của chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo, sự dịch chuyển sang xuất bản điện tử, phát triển của các nền tảng phân phối trực tuyến, cùng với yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đại học. Bên cạnh đó, xu hướng tự chủ đại học, tự chủ tài chính và sức ép cạnh

tranh từ nguồn nội dung mở buộc các NXB đại học phải tái cấu trúc mô hình vận hành, chuyển từ logic phục vụ nội bộ sang thích ứng với cơ chế thị trường, phát triển sản phẩm, mở rộng bạn đọc và nâng cao năng lực cạnh tranh. Mặt khác, ngày 17/3/2026 Ban Bí thư (khoá XIV) ban hành Chỉ thị số 04-CT/TW về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với hoạt động xuất bản trong tình hình mới (sau

đây gọi là Chỉ thị số 04), đặt ra yêu cầu xây dựng nền xuất bản chuyên nghiệp, hiện đại, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, bảo vệ bản quyền, phát triển văn hóa đọc và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Theo đó, nghiên cứu vấn đề quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học ở Việt Nam là cần thiết nhằm nhận diện tác động của bối cảnh mới, làm rõ những hạn chế trong mô hình quản lý hiện nay và đề xuất định hướng giải pháp phù hợp nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động kinh doanh XBP của các NXB đặc thù này trong giai đoạn tới là có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu để thu thập và xử lý các nguồn tư liệu thứ cấp, gồm văn bản quy phạm pháp luật, văn bản chỉ đạo của Đảng và Nhà nước, báo cáo ngành xuất bản và các công trình nghiên cứu liên quan đến quản lý hoạt động kinh doanh XBP. Trên cơ sở đó, bài viết vận dụng phương pháp phân tích - tổng hợp nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận, khái quát tác động của bối cảnh trong nước và quốc tế, đồng thời làm rõ những yêu cầu mới đặt ra đối với quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học.

Đồng thời, sử dụng phương pháp so sánh - đối chiếu nhằm chỉ ra sự khác biệt giữa mô hình quản lý truyền thống và mô hình quản lý trong môi trường số. Bên cạnh đó, phương pháp phân tích chính sách được vận dụng để diễn giải các định hướng của Đảng và Nhà nước đối với hoạt động xuất bản trong tình hình mới, trọng tâm là Chỉ thị số 04. Trên cơ sở kết hợp các phương pháp này, bài viết tập trung nhận diện bản chất của vấn đề quản lý và đề xuất định hướng, giải pháp phù hợp.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Bối cảnh tác động đến quản lý hoạt động kinh doanh xuất bản phẩm tại các nhà xuất bản đại học ở Việt Nam

Trước hết, chuyển đổi số đang làm thay đổi căn bản cách thức sản xuất, phân phối và tiêu dùng XBP. Nội dung xuất bản không còn chỉ tồn tại dưới dạng sách in, mà ngày càng mở rộng sang sách điện tử, sách nói, học liệu số và tài nguyên trực tuyến. Xu hướng này vừa mở rộng khả năng tiếp cận người đọc, vừa đặt ra yêu cầu tái cấu trúc toàn bộ quy trình quản lý, từ bản thảo, biên tập, chế bản, lưu trữ dữ liệu đến phát hành và bảo vệ quyền tác giả trong môi trường số (Oxford University Press, 2021). Đối với NXB đại học, yêu cầu này càng rõ nét khi nhóm bạn đọc trung tâm là sinh viên, học viên sau đại học, giảng viên và nhà nghiên cứu có xu hướng tiếp cận tri thức ngày càng mạnh qua nền tảng số. Đồng thời, môi trường giáo dục đại học Việt Nam cũng đang chuyển theo hướng tự chủ,

chuẩn hóa và hội nhập sâu hơn, buộc các NXB đại học không thể chỉ vận hành theo logic phục vụ nội bộ, mà cần nâng cao hiệu quả hoạt động, chủ động khai thác thị trường và tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị tri thức của nhà trường (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2024).

Hai là, khung chính sách phát triển ngành xuất bản trong tình hình mới đã đặt ra những yêu cầu mới đối với mô hình quản lý của các NXB, trong đó có NXB đại học. Chỉ thị số 04 nhấn mạnh yêu cầu phát triển xuất bản theo hướng hiện đại, đẩy mạnh chuyển đổi số, phát triển xuất bản điện tử, đầu tư hạ tầng và nền tảng công nghệ, xây dựng dữ liệu xuất bản số dùng chung, tăng cường bảo vệ quyền tác giả trong môi trường số, mở rộng hợp tác quốc tế và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao (Ban Bí thư, 2026). Những định hướng này tạo cơ sở rõ ràng cho việc đổi mới quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học, đồng thời cho thấy mô hình quản lý cũ, thiên về hành chính và khép kín, không còn phù hợp với yêu cầu phát triển mới.

Ba là, ở góc độ thị trường, cạnh tranh trong lĩnh vực xuất bản hiện nay không chỉ đến từ các NXB thương mại, mà còn từ các nền tảng nội dung mở, thư viện điện tử miễn phí, học liệu số chia sẻ qua mạng và cơ chế phân phối nội dung xuyên biên giới. Điều này tạo áp lực lớn đối với các NXB đại học, buộc họ vừa phải bảo đảm chất lượng học thuật và độ tin cậy của nội dung, vừa phải khẳng định giá trị riêng của XBP trong bối cảnh người học có nhiều nguồn tiếp cận khác nhau. Vì vậy, lợi thế cạnh tranh của NXB đại học không thể dựa vào số lượng đầu sách, mà phải dựa vào chất lượng học thuật, tính chuẩn hóa và sự gắn kết với chương trình đào tạo (World Intellectual Property Organization, 2020).

Nhìn chung, bối cảnh hiện nay đang tạo ra yêu cầu đổi mới mang tính cấu trúc đối với quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học ở Việt Nam. Đây không phải là sự điều chỉnh kỹ thuật ở một vài khâu, mà là yêu cầu xem xét lại toàn bộ mô hình vận hành, chức năng tổ chức và logic phát triển của loại hình NXB này trong mối liên hệ với chuyển đổi số, tự chủ đại học và chiến lược phát triển tri thức quốc gia.

3.2. Khái quát thực trạng quản lý hoạt động kinh doanh xuất bản phẩm tại các nhà xuất bản đại học

Nhìn một cách tổng quát, thực trạng quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học cho thấy một bức tranh có tính hai mặt: *một mặt*, các đơn vị đã có sự thích nghi bước đầu với yêu cầu mới; *mặt khác*, nhiều hạn chế căn bản vẫn tồn tại, đặc biệt ở mô hình quản trị, tổ chức nguồn lực và năng lực phát triển thị trường.

Có thể thấy nhiều NXB đại học hiện vẫn chịu ảnh

hường khá rõ của mô hình quản lý truyền thông, trong đó, hoạt động xuất bản chủ yếu xoay quanh việc tiếp nhận bản thảo nội bộ, biên tập, in ấn và phát hành theo kế hoạch tương đối khép kín. Cách vận hành này khiến NXB thường được nhìn nhận như bộ phận phục vụ giáo trình và tài liệu học tập hơn là một chủ thể có năng lực tổ chức, phát triển và lưu thông tri thức trên quy mô rộng hơn (Quốc hội, 2012). Hệ quả là quá trình quản lý ở nhiều NXB còn tách rời, thiếu liên thông dữ liệu, thiếu cơ chế đánh giá hiệu quả tổng thể và chưa dựa nhiều vào nhu cầu thị trường, từ đó, hạn chế khả năng mở rộng danh mục XBP, phát triển bạn đọc và nâng cao hiệu quả hoạt động (Ban Bí thư, 2026). Gắn với thực trạng đó, chuyển đổi số tuy đã được nhận thức rõ hơn nhưng mức độ triển khai còn chưa đồng đều. Một số đơn vị đã bắt đầu tham gia xuất bản điện tử, số hóa dữ liệu và tận dụng nền tảng số để phân phối nội dung, song ở nhiều nơi, chuyển đổi số mới dừng ở mức bổ sung công cụ mà chưa đạt tới mức tái cấu trúc quy trình (Ban Bí thư, 2026). Điều này cho thấy, NXB đại học vẫn đang trong giai đoạn chuyển tiếp, trong khi Chỉ thị số 04-CT/TW đã đặt ra yêu cầu rõ ràng về phát triển xuất bản điện tử, ứng dụng chuyển đổi số trong quy trình xuất bản và xây dựng hạ tầng dữ liệu số dùng chung toàn ngành (Ban Bí thư, 2026).

Thực tế cho thấy, còn thiếu đội ngũ nhân lực đáp ứng đồng thời các yêu cầu này, trong khi mạng lưới cộng tác viên học thuật lại thiếu tính ổn định và khó hình thành năng lực tổ chức bền vững (Thủ tướng Chính phủ, 2023). Điều này khiến yêu cầu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao mà Chỉ thị số 04 đặt ra trở nên đặc biệt cấp thiết đối với các NXB đại học. Bên cạnh đó, ở lĩnh vực phát triển sản phẩm và tổ chức đầu ra, nhiều đơn vị vẫn vận hành theo tư duy "có gì xuất bản nấy", chưa chuyển mạnh sang mô hình phát triển sản phẩm dựa trên nghiên cứu nhu cầu (Cục Xuất bản, In và Phát hành, 2024). Mô hình sản phẩm còn hẹp, tư duy phát hành chưa thật sự mang tính chiến lược, nên hoạt động quảng bá, mở rộng kênh phân phối và khai thác dữ liệu người dùng chưa được đầu tư tương xứng, làm hạn chế khả năng mở rộng quy mô, tăng doanh thu và tái đầu tư cho đổi mới.

Song hành với những hạn chế đó là vấn đề bản quyền và cạnh tranh với nguồn nội dung mở đang đặt ra sức ép ngày càng lớn. Tình trạng chia sẻ trái phép tài liệu số, phát tán học liệu qua mạng và sao chép không xin phép làm suy giảm nguồn thu của NXB, đồng thời ảnh hưởng đến động lực sáng tạo của tác giả và giảng viên.

Từ góc độ mô hình sản phẩm và chiến lược thị trường, có thể thấy, nhiều NXB đại học vẫn chưa thực sự phát triển tư duy danh mục sản phẩm đa dạng và chưa đầu tư

tương xứng cho nghiên cứu nhu cầu người dùng. Cùng với đó, hoạt động phát hành và phát triển thị trường vẫn chưa thật sự được tiếp cận như một cấu phần chiến lược của quản lý. Do được hình thành chủ yếu để phục vụ nhu cầu xuất bản giáo trình và tài liệu học tập nội bộ, nhiều đơn vị chưa vượt khỏi logic phát hành theo khả năng sẵn có. Vì vậy, việc chậm đổi mới tư duy sản phẩm làm cho một số NXB khó theo kịp nhu cầu học thuật mới, nhất là trong điều kiện giáo dục đại học đang mở rộng hình thức đào tạo, tăng cường liên kết và hội nhập.

Mặc dù, nhiều NXB đại học đã bắt đầu tham gia xuất bản điện tử, số hóa dữ liệu bản thảo hoặc xây dựng website để phân phối nội dung, nhưng mô hình tổ chức và quy trình quản lý vẫn chủ yếu vận hành theo cách khép kín, phụ thuộc vào nguồn bản thảo nội bộ, thiếu liên thông dữ liệu và chưa hình thành đầy đủ cơ chế phát triển sản phẩm gắn với nhu cầu thị trường (Hương Mi, 2023). Trong khi đó, các NXB này đang đứng ở giao điểm của nhiều khung chính sách: xuất bản, giáo dục đại học, yêu cầu tự chủ và chuyển đổi số, thiếu cơ chế đặc thù phù hợp. Đồng thời, phải tuân thủ Luật Xuất bản, Luật Sở hữu trí tuệ và các định hướng mới về xuất bản điện tử, hạ tầng kỹ thuật số, dữ liệu số dùng chung và đổi mới mô hình quản trị do Chỉ thị số 04 đặt ra. Điều này dẫn đến tình trạng dễ bị ràng buộc bởi nhiều tầng quy định nhưng lại không có đủ không gian linh hoạt để đổi mới.

4. Định hướng giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động kinh doanh xuất bản phẩm tại các nhà xuất bản đại học

Thứ nhất, quản lý kinh doanh XBP của các NXB đại học hiện nay cần phải đặt trong sự vận động của hệ sinh thái XBP hiện đại, đó là sự tham gia của các doanh nghiệp công nghệ, doanh nghiệp truyền thông, bạn đọc - độc giả. Đây được coi là chủ thể đồng sáng tạo dữ liệu thị trường, tài nguyên cho hoạt động xuất bản. Theo đó, cơ quan quản lý nhà nước liên quan nghiên cứu, xem xét ban hành cơ chế quản lý đặc thù đối với các NXB đại học, phù hợp với tính chất hoạt động của loại hình NXB với chức năng đảm bảo xuất bản các XBP học thuật cũng như hoạt động kinh doanh XBP có hiệu quả. Cơ quan chủ quản cần nhìn nhận NXB đại học như một thiết chế tổ chức và lưu thông tri thức, thay vì chỉ là đơn vị phục vụ cung cấp giáo trình, sách chuyên khảo cho bạn đọc trong nhà trường. Tạo không gian linh hoạt cho NXB trong tổ chức hoạt động xuất bản, quản lý hoạt động kinh doanh XBP. Các NXB đại học cần rà soát, chuẩn hóa và kết nối lại toàn bộ quy trình từ tổ chức bản thảo, biên tập, sản xuất đến phát hành XBP; chuyển từ tư duy phục vụ nội bộ sang tư duy quản trị gắn với nhu cầu người dùng và hiệu quả hoạt động, hạn

chế tối đa tình trạng mô hình quản lý khép kín và thiếu liên thông; chủ động đề xuất mô hình quản trị và giải pháp đổi mới phù hợp với điều kiện của mình nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động kinh doanh XBP.

Thứ hai, Chỉ thị số 04 - CT/TW nhấn mạnh việc hoàn thiện hệ thống pháp luật về bảo vệ bản quyền, tăng cường bảo vệ quyền tác giả trong môi trường số và ứng dụng trí tuệ nhân tạo, đồng thời nâng cao nhận thức cộng đồng về tôn trọng quyền tác giả [Ban Bí thư. 2026], theo đó, cơ quan quản lý nhà nước nghiên cứu xem xét hoàn thiện khung pháp lý về bảo vệ bản quyền nói chung, bản quyền số nói riêng, tăng cường giám sát và xử lý vi phạm; cũng như hoàn thiện chuẩn dữ liệu, hướng dẫn kỹ thuật và cơ chế kết nối nền tảng số dùng chung, hỗ trợ nguồn lực đầu tư hạ tầng. Các NXB đại học nghiên cứu triển khai số hóa quy trình quản lý, xây dựng cơ sở dữ liệu nội dung, công cụ theo dõi phát hành XBP và hệ thống quản trị người dùng. Đồng thời, hoàn thiện cơ chế quản lý bản quyền, nâng cao chất lượng học thuật, chuẩn hóa nội dung và ứng dụng công nghệ để bảo vệ XBP trong môi trường số, quản lý hoạt động kinh doanh XBP một cách phù hợp nhằm tạo điều kiện tối đa để có thể phát huy lợi thế sẵn có hiện nay thành năng lực cạnh tranh thực sự.

Thứ ba, các NXB đại học cần xây dựng nguồn nhân lực theo hướng liên ngành, kết hợp nghiệp vụ xuất bản, năng lực công nghệ, chuyên môn học thuật và tư duy thị trường; đồng thời củng cố mạng lưới cộng tác viên học thuật. Cơ sở giáo dục đại học và cơ quan chủ quản cần hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng và tổ chức phối hợp nhân lực giữa NXB với các đơn vị chuyên môn liên quan trong nhà trường - đơn vị công nghệ.

Thứ tư, định hướng phát triển tài nguyên giáo dục mở và học liệu dùng chung trong giáo dục đại học ngày càng làm rõ vai trò của NXB đại học trong tổ chức, quản lý và lưu thông tri thức, cho thấy sự cần thiết của một cơ chế quản lý phù hợp hơn đối với loại hình này. Theo đó, các NXB đại học cần chuyển từ tư duy [có gì xuất bản nấy] sang phát triển danh mục XBP dựa trên nhu cầu đào tạo, nghiên cứu và thị trường; coi quản lý hoạt động kinh doanh XBP là một nội dung quản lý chiến lược. Cơ quan chủ quản xem xét hỗ trợ kết nối NXB với chương trình đào tạo, thư viện, học liệu dùng chung và các mạng lưới học thuật để mở rộng đầu ra.

5. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số, đổi mới giáo dục đại học, gia tăng cạnh tranh trên thị trường xuất bản và yêu cầu hoàn thiện thể chế quản lý ngành xuất bản, quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học ở Việt Nam đang đứng trước yêu cầu đổi mới toàn diện. Những

thách thức hiện nay không chỉ đặt ra đối với phương thức tổ chức sản xuất và phát hành XBP, mà còn ở mô hình quản lý, năng lực tổ chức, chất lượng nguồn nhân lực, khả năng thích ứng công nghệ và mức độ hoàn thiện của cơ chế chính sách đối với loại hình NXB đặc thù này. Trên cơ sở đó, bài viết khẳng định rằng nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động kinh doanh XBP tại các NXB đại học cần được thực hiện theo hướng đổi mới tư duy quản trị, đẩy mạnh chuyển đổi số, phát triển nguồn nhân lực, đa dạng hóa sản phẩm, tăng cường quản lý bản quyền, hoàn thiện cơ chế chính sách và mở rộng liên kết, hợp tác. Đây là những điều kiện quan trọng để góp phần vào việc các NXB đại học vừa nâng cao hiệu quả hoạt động, vừa phát huy vai trò học thuật và đóng góp thiết thực hơn cho sự phát triển của giáo dục đại học Việt Nam trong bối cảnh mới./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Lan Anh (2019). [Thực trạng ngành xuất bản Việt Nam hiện nay] *Tạp chí Chính trị và Phát triển điện tử*.
2. Ban Bí thư Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (2026). *Chỉ thị số 04-CT/TW ngày 17/3/2026 về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với hoạt động xuất bản trong tình hình mới*.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024), [Hội nghị giáo dục đại học năm 2024] *Tạp chí Giáo dục Việt Nam*
4. Borghino, J., & Steward, B. (2020). [Publishing and the digital economy] *WIPO Magazine*
5. Quốc hội (2012), *Luật Xuất bản số 19/2012/QH13*
6. Chính phủ (2012). *Luật Xuất bản năm 2012*.
7. Ban Tuyên giáo Trung ương (2023). *Thực trạng ngành xuất bản Việt Nam hiện nay. Chính trị và Phát triển*.
8. Hương Mi. (2023). [Chuyển đổi số ngành xuất bản: Cơ hội đi kèm với thách thức] *Tạp chí Sở hữu trí tuệ và sáng tạo*.
9. Phạm, N. (2025). [Ngành xuất bản đóng góp hơn 29.000 tỷ đồng vào GDP 2024] *Znews*.
10. Mai Nguyệt (2025). [AI làm dậy sóng ngành xuất bản quốc tế trong năm 2025] *Báo Tuổi Trẻ*.
11. Bùi Hoài Sơn (2026). *Chỉ thị 04-CT/TW: Trụ đỡ để ngành xuất bản bước vào nền kinh tế số*. Báo Công Thương (VCCI).
12. Tạp chí Cộng sản (2025). [Xuất bản là ngành công nghiệp văn hóa - sáng tạo]
13. Cục Xuất bản, In và Phát hành (2024). [Báo cáo Giao ban Cơ quan chủ quản Nhà xuất bản năm 2024]
14. Trịnh Thị Phương (2026). [Bối cảnh quốc tế và trong nước tác động đến ngành xuất bản và tăng cường nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam] *Tạp chí Chính trị và Phát triển*.
15. Hạ Thương - Thu Uyên (2025). [Ngành xuất bản Việt đổi mới [thời khắc sinh tử] với trí tuệ nhân tạo] *VietNamNet*.
16. Oxford University Press (2021), [Purpose and values] *Oxford University Press*.
17. World Intellectual Property Organization (2020), [Publishing and the digital economy] *Wipo magazines*.