

Tái cấu trúc tổ chức và đổi mới mô hình quản trị báo chí địa phương sau hợp nhất: nghiên cứu so sánh tại khu vực phía Nam

Organizational restructuring and innovation in local press governance models after mergers: a comparative study in Southern Vietnam

TS. VŨ THỊ KIM HOA

Trường Đại học Quốc gia Hà Nội; Email: vukimhoa07@gmail.com

Ngày nhận bài: 14/5/2026

Ngày phản biện: 20/5/2026

Ngày chấp nhận đăng: 20/6/2026

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

Tóm tắt: Bài viết phân tích việc hợp nhất các cơ quan báo chí địa phương trong bối cảnh thực hiện chủ trương tinh gọn bộ máy theo Nghị quyết số 18 - NQ/TW và xu hướng sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh. Trên cơ sở tiếp cận lý luận về tái cấu trúc tổ chức, hội tụ truyền thông và quản trị báo chí, nghiên cứu so sánh một số trường hợp điển hình tại khu vực phía Nam nhằm làm rõ các mô hình tổ chức và cơ chế vận hành sau hợp nhất.

Từ khóa: tái cấu trúc báo chí; quản trị báo chí; báo chí địa phương; hợp nhất cơ quan báo chí; hội tụ truyền thông; tổ chức bộ máy; khu vực phía Nam.

Abstract: This article analyzes the merger of local press organizations in the context of implementing the policy of organizational streamlining under Resolution No. 18-NQ/TW and the ongoing restructuring of provincial-level administrative units. Drawing on theories of organizational restructuring, media convergence, and press governance, the study compares several representative cases in Southern Vietnam to clarify organizational models and operational mechanisms following these mergers.

Keywords: press restructuring; press governance; local press; merger of press organizations; media convergence; organizational structure; Southern Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu về báo chí ở Việt Nam chủ yếu tập trung vào các vấn đề như chuyển đổi số, hội tụ truyền thông, tòa soạn hội tụ và đổi mới hoạt động báo chí trong môi trường số. Tuy nhiên, các nghiên cứu tiếp cận quá trình hợp nhất cơ quan báo chí địa phương dưới góc độ tái cấu trúc tổ chức và đổi mới mô hình quản trị vẫn còn tương đối hạn chế. Đặc biệt, trong bối cảnh sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh giai đoạn 2025 - 2030, vẫn còn thiếu những nghiên cứu mang tính hệ thống nhằm nhận diện, phân loại các mô hình tổ chức báo chí sau hợp nhất, đồng thời làm rõ đặc điểm vận hành và những

yêu cầu đổi mới quản trị đặt ra đối với các cơ quan báo chí địa phương trong môi trường truyền thông số.

Từ khoảng trống đó, bài viết tập trung phân tích và so sánh các trường hợp điển hình tại khu vực phía Nam (gồm Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cà Mau; Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Tây Ninh; Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Đồng Tháp; Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình An Giang; Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Vĩnh Long; Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cần Thơ) nhằm nhận diện các mô hình tổ chức báo chí sau hợp nhất, đồng thời làm rõ đặc điểm vận hành và cơ chế quản trị của các mô hình này trong bối cảnh hội tụ truyền thông và chuyển đổi

số. Các trường hợp được lựa chọn đại diện cho các mô hình tổ chức báo chí khác nhau sau hợp nhất tại khu vực phía Nam.

Các mô hình tổ chức báo chí địa phương nào đang hình thành sau quá trình hợp nhất?

Đặc điểm tổ chức và cơ chế vận hành của các mô hình này được thể hiện như thế nào?

Những yêu cầu đổi mới quản trị nào được đặt ra đối với báo chí địa phương trong bối cảnh hội tụ truyền thông và chuyển đổi số?

Điểm mới của bài viết nằm ở việc tiếp cận hợp nhất báo chí địa phương như một quá trình tái cấu trúc tổ chức gắn với đổi mới mô hình quản trị. Thông qua nghiên cứu so sánh các trường hợp điển hình tại khu vực phía Nam, bài viết góp phần nhận diện và phân loại các dạng mô hình tổ chức báo chí sau hợp nhất, đồng thời làm rõ xu hướng tăng cường tích hợp trong quản trị và vận hành báo chí địa phương trong môi trường truyền thông đa nền tảng. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận về quản trị báo chí trong điều kiện hội tụ truyền thông, đồng thời cung cấp luận cứ thực tiễn cho việc hoàn thiện cơ chế quản trị báo chí địa phương ở Việt Nam hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp phân tích tài liệu được sử dụng để nghiên cứu các văn bản của Đảng và Nhà nước về sắp xếp tổ chức bộ máy, quy hoạch báo chí; các đề án hợp nhất cơ quan báo chí tại một số địa phương khu vực phía Nam; cùng các công trình nghiên cứu liên quan đến tái cấu trúc tổ chức, hội tụ truyền thông và quản trị báo chí nhằm làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu trường hợp được áp dụng đối với một số địa phương như gồm Cà Mau; Tây Ninh; Đồng Tháp; An Giang; Vĩnh Long; Cần Thơ nhằm phân tích mô hình tổ chức, cơ chế vận hành và đặc điểm hoạt động của các cơ quan báo chí sau hợp nhất.

Phương pháp so sánh được sử dụng để đối chiếu mức độ tích hợp tổ chức, cơ chế điều hành, khả năng phối hợp nội dung và phương thức vận hành giữa các mô hình báo chí địa phương sau hợp nhất.

Phương pháp phân tích - tổng hợp được sử dụng để khái quát các xu hướng chuyển đổi mô hình tổ chức và quản trị báo chí địa phương trong bối cảnh chuyển đổi số và hội tụ truyền thông.

Nghiên cứu này vận dụng kết hợp ba cách tiếp cận

lý thuyết gồm lý thuyết hội tụ truyền thông, lý thuyết tái cấu trúc tổ chức và cách tiếp cận quản trị truyền thông thích ứng để phân tích các mô hình hoạt động của cơ quan báo chí địa phương sau hợp nhất. Trong đó, lý thuyết hội tụ truyền thông được sử dụng để lý giải xu hướng tích hợp các loại hình báo chí và sự chuyển dịch từ mô hình vận hành phân tán sang mô hình sản xuất nội dung đa nền tảng. Theo Jenkins, hội tụ truyền thông là quá trình mà “nội dung truyền thông được lưu chuyển qua nhiều nền tảng khác nhau” (Jenkins, 2006), qua đó làm thay đổi phương thức tổ chức và vận hành của các cơ quan báo chí truyền thông.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Kết quả: Các mô hình hoạt động báo chí địa phương sau hợp nhất tại khu vực phía Nam

3.1.1. Mô hình tích hợp toàn diện

Mô hình tích hợp toàn diện là mô hình tổ chức trong đó hoạt động báo chí được tái cấu trúc trong một chỉnh thể thống nhất về tổ chức, quy trình sản xuất và sử dụng nguồn lực. Điểm cốt lõi của mô hình này nằm ở việc hợp nhất đầu mối hành chính, và tái thiết kế sâu cơ cấu phòng ban, cơ chế phối hợp nghiệp vụ và chuỗi giá trị sản xuất nội dung theo logic tòa soạn hội tụ.

Trường hợp Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cà Mau là ví dụ tiêu biểu cho kiểu tích hợp toàn diện theo hướng kiến tạo mô hình hội tụ sau hợp nhất. Đề án hợp nhất Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cà Mau với Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Bạc Liêu đặt mục tiêu xây dựng tòa soạn hội tụ, phát triển truyền thông số giai đoạn 2025 - 2030 và từng bước hoàn thành chuyển đổi số trong cơ quan báo chí. Điểm đáng chú ý là sự thay đổi về cấu trúc tổ chức: Từ tổng cộng 14 phòng chuyên môn của hai cơ quan trước hợp nhất giảm còn 9 phòng chức năng sau hợp nhất, trong đó xuất hiện các đơn vị mang tính hội tụ rõ nét như Phòng Biên tập Nội dung số, Phòng Kỹ thuật - Công nghệ và Dữ liệu, Phòng Phóng viên đa nền tảng.

Sự thay đổi này cho thấy hợp nhất ở các cơ quan báo chí tại Cà Mau và Bạc Liêu là quá trình tái cấu trúc theo chuỗi giá trị nội dung. Các đơn vị mới được thiết kế xoay quanh các khâu sản xuất, xử lý, phân phối và khai thác dữ liệu nội dung trên nhiều nền tảng. Vì vậy, đây là trường hợp thể hiện khá rõ sự chuyển dịch từ hợp nhất hành chính sang tích hợp tổ chức theo nghĩa thực chất.

Trường hợp hợp nhất Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Tây Ninh cũng thuộc mô hình tích hợp

toàn diện theo xu hướng tích hợp sâu trên nền tảng hội tụ đã được hình thành từ trước. Trước khi hợp nhất, cả Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Tây Ninh và Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Long An đều đã là cơ quan báo chí đa loại hình, thực hiện đồng thời báo in, báo điện tử, phát thanh và truyền hình. Đặc biệt, các phòng nghiệp vụ của hai cơ quan đã vận hành theo hướng đa nền tảng và theo lĩnh vực nội dung. Sau hợp nhất, Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Tây Ninh được tổ chức thành 9 phòng chuyên môn, nghiệp vụ và tham mưu, phục vụ; trong đó có 7 phòng chuyên môn, nghiệp vụ tập trung vận hành theo hướng đa nền tảng. Mô hình này cho thấy hợp nhất được sử dụng như một công cụ để nâng cấp năng lực vận hành của một cơ quan báo chí đa phương tiện trên địa bàn mới.

Trước hợp nhất, các cơ quan báo chí ở Đồng Tháp và Tiền Giang đều đã có nền tảng đa loại hình. Riêng Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Đồng Tháp vận hành đồng thời phát thanh FM 98,4MHz, các kênh truyền hình THĐT 1, Miền Tây - THĐT 2, báo in, báo điện tử và 15 trang mạng xã hội trên YouTube, Facebook, TikTok. Sau hợp nhất, Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Đồng Tháp vẫn vận hành trên các nền tảng đó nhưng nâng cấp hội tụ cao hơn và hiệu quả hơn. Các đầu mối đơn vị từ các cơ quan báo chí Đồng Tháp, Tiền Giang được tích hợp và tổ chức lại thành 9 phòng trong đó 7 phòng nghiệp vụ theo hướng tổ chức lại các thiết chế truyền thông đã có năng lực sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng.

Có thể thấy, mô hình tích hợp toàn diện không phải một khuôn mẫu tổ chức đồng nhất, mà là tùy thuộc vào cơ cấu tổ chức, hạ tầng kỹ thuật, quy mô nhân sự và mức độ hội tụ đã có của từng địa phương. Cà Mau - Bạc Liêu tiêu biểu cho mô hình tái cấu trúc mạnh nhằm kiến tạo tòa soạn hội tụ; Tây Ninh - Long An thể hiện mô hình tích hợp sâu trên nền tảng hội tụ sẵn có; còn Đồng Tháp - Tiền Giang cho thấy xu hướng tái định vị cơ quan báo chí đa phương tiện trong không gian hành chính mới, gắn với yêu cầu mở rộng công chúng, tối ưu hóa nguồn lực và phát triển kinh tế báo chí.

Như vậy, giá trị học thuật của mô hình tích hợp toàn diện cho phép phân biệt giữa hợp nhất hình thức và hợp nhất thực chất. Hợp nhất hình thức chủ yếu làm giảm đầu mối tổ chức, trong khi hợp nhất thực chất làm thay đổi cách cơ quan báo chí sản xuất nội dung, phân bổ nguồn lực, tổ chức nhân sự và vận hành trên

các nền tảng truyền thông. Đây chính là cơ sở để nhận diện mức độ trưởng thành của các mô hình báo chí địa phương sau hợp nhất trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

3.1.2. Mô hình tích hợp theo lộ trình

Mô hình tích hợp theo lộ trình phản ánh sự thận trọng hơn trong quá trình hợp nhất báo chí địa phương. Ở mô hình này, việc hình thành một cơ quan báo chí thống nhất về pháp lý và quản lý được thực hiện trước, còn quá trình hội tụ về nghiệp vụ, công nghệ, dữ liệu và quy trình sản xuất nội dung được triển khai từng bước. Đây là mô hình phù hợp với những địa phương tồn tại sự khác biệt đáng kể về hạ tầng, nhân sự và văn hóa tổ chức. Trường hợp An Giang - Kiên Giang cho thấy rõ đặc điểm này. Trước hợp nhất, Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Kiên Giang gồm có 8 phòng, các phòng được vẫn phân bố và tổ chức theo từng mảng loại hình chuyên biệt chứ chưa được tổ chức theo mô hình hội tụ. Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình An Giang cũng chưa tổ chức hoạt động theo mô hình hội tụ, cơ cấu tổ chức gồm 9 phòng vẫn phân bố chức năng nhiệm vụ theo các mảng loại hình như cũ.

Sau hợp nhất, cơ quan mới là Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình An Giang là vẫn duy trì các phòng chuyên môn gắn với từng loại hình và chức năng nghiệp vụ như Phòng Báo in, Phòng Báo điện tử và Nội dung số, Phòng Phát thanh, Phòng Biên tập chương trình, Phòng Sản xuất chương trình truyền hình và Phòng Dân tộc. Việc duy trì cấu trúc này cho thấy trọng tâm trước mắt không phải là xóa bỏ ngay ranh giới giữa các loại hình báo chí, mà là bảo đảm sự ổn định của hoạt động chuyên môn trong giai đoạn chuyển tiếp.

Về bản chất, đây là cơ chế nhằm bảo đảm tính ổn định của tổ chức trong giai đoạn chuyển đổi. Việc lựa chọn duy trì các phòng nghiệp vụ chuyên biệt có thể là một giải pháp quản trị chuyển tiếp nhằm bảo đảm hoạt động thông tin, tuyên truyền không bị gián đoạn.

Điều này phản ánh một lựa chọn thực tế: Với một cơ quan mới hình thành từ nhiều thiết chế báo chí khác nhau, việc duy trì các đơn vị sản xuất tại địa bàn cũ giúp tận dụng cơ sở vật chất, giữ ổn định mạng lưới phóng viên, hạn chế chi phí di dời và bảo đảm độ phủ thông tin địa phương. Tuy nhiên, nếu giai đoạn chuyển tiếp kéo dài quá lâu, cơ quan báo chí sau hợp nhất có thể rơi vào tình trạng một cơ quan, nhiều quy trình, tức là thống nhất về tên gọi và đầu mối quản lý nhưng vẫn

phân tán trong tổ chức sản xuất, phân phối nội dung và sử dụng nguồn lực. Hiệu quả của mô hình tích hợp theo lộ trình phụ thuộc vào khả năng xác lập các bước hội tụ tiếp theo. Nếu sau hợp nhất, cơ quan mới từng bước chuẩn hóa quy trình biên tập, xây dựng hệ thống dữ liệu dùng chung, tăng cường điều phối liên phòng ban và đào tạo nhân sự đa kỹ năng, mô hình này có thể tạo ra quá trình chuyển đổi ổn định và bền vững. Ngược lại, nếu thiếu lộ trình hội tụ rõ ràng, sự ổn định ban đầu có thể trở thành lực cản đối với đổi mới tổ chức.

3.1.3. Mô hình trung tâm điều phối nội dung

Mô hình trung tâm điều phối nội dung được thể hiện rõ ở các trường hợp Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cần Thơ, Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Vĩnh Long sau hợp nhất. Khác với mô hình tích hợp toàn diện và mô hình tích hợp theo lộ trình, mô hình trung tâm điều phối nội dung thiết lập một cơ chế điều phối nội dung tập trung, trong khi hoạt động sản xuất vẫn được tổ chức phân tán ở nhiều bộ phận và cơ sở khác nhau.

Theo Đề án tổ chức của Báo và Phát thanh - Truyền hình Cần Thơ sau hợp nhất, cơ quan mới được vận hành theo nguyên tắc “một cơ quan thực hiện nhiều loại hình thông tin, báo chí và một việc chỉ giao một cơ quan chủ trì thực hiện, chịu trách nhiệm chính”. Nguyên tắc này cho thấy mục tiêu trọng tâm không phải là tập trung toàn bộ nguồn lực vào một địa điểm hay một phòng ban duy nhất, mà là xác lập cơ chế chủ trì, điều phối và chịu trách nhiệm rõ ràng trong toàn bộ chuỗi sản xuất thông tin.

Cơ cấu tổ chức của Báo và Phát thanh, Truyền hình Cần Thơ sau hợp nhất gồm 12 phòng chuyên môn và một đơn vị sự nghiệp trực thuộc. Bên cạnh các phòng sản xuất nội dung như Phòng Thời sự, Phòng Chuyên đề, Phòng Văn hóa - Giải trí, Phòng Phát thanh, Phòng Sản xuất chương trình, cơ quan mới còn có Phòng Thư ký - Biên tập và Phòng Truyền thông số. Hai đơn vị này giữ vai trò kết nối, biên tập, điều phối và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng, tạo thành đầu mối điều phối trung tâm trong toàn bộ quy trình sản xuất và phát hành thông tin.

Đặc điểm tương tự cũng được thể hiện tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Vĩnh Long. Sau hợp nhất từ các cơ quan báo chí của Vĩnh Long, Bến Tre và Trà Vinh, cơ quan mới được tổ chức với 12 phòng chuyên môn và 5 đơn vị trực thuộc, bao gồm Trung tâm Báo

Vĩnh Long, các Trung tâm Sản xuất chương trình phát thanh - truyền hình và các đơn vị dịch vụ trực thuộc. Trong cơ cấu này, các đơn vị sản xuất nội dung như Phòng Thời sự, Phòng Chuyên đề, Phòng Phát thanh, Phòng Sản xuất chương trình và Phòng Thông tin điện tử vẫn được duy trì tương đối độc lập, trong khi Phòng Chương trình truyền hình (Thư ký - Biên tập) được giao chức năng thiết kế, điều phối khung chương trình, thẩm định và kiểm soát nội dung phát sóng, phối hợp giữa các bộ phận sản xuất và kỹ thuật. Cấu trúc này cho thấy cơ quan không vận hành theo mô hình hội tụ hoàn toàn mà hình thành một trung tâm điều phối nội dung giữ vai trò kết nối các đơn vị sản xuất chuyên biệt.

Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cần Thơ, Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Vĩnh Long đều duy trì nhiều cơ sở hoạt động và mạng lưới sản xuất phân tán trên không gian địa lý rộng sau sáp nhập. Đây không phải là biểu hiện của sự hội tụ chưa hoàn chỉnh, mà phản ánh sự thích ứng với phạm vi truyền thông mở rộng và yêu cầu bảo đảm khả năng bám sát địa bàn. Trong điều kiện phải phục vụ nhiều nhóm công chúng và nhiều nguồn tin địa phương khác nhau, việc tập trung toàn bộ hoạt động sản xuất vào một địa điểm duy nhất có thể làm giảm tính linh hoạt và khả năng phản ánh thực tiễn. Vì vậy, các địa phương này lựa chọn phương thức tổ chức theo hướng tập trung chiến lược, phân tán tác nghiệp: định hướng nội dung, kiểm soát biên tập và phân phối đa nền tảng được thực hiện tập trung, trong khi hoạt động thu thập thông tin và sản xuất nội dung vẫn được triển khai tại các đơn vị chuyên môn hoặc các cơ sở khu vực.

Từ góc độ quản trị truyền thông, mô hình trung tâm điều phối nội dung phản ánh sự chuyển dịch từ quản lý theo đơn vị sang quản lý theo dòng chảy nội dung. Thay vì đặt trọng tâm vào việc mỗi phòng ban sản xuất riêng cho một loại hình báo chí, mô hình này hướng tới việc tổ chức lại quy trình sao cho một nguồn thông tin có thể được xử lý, biên tập và phân phối phù hợp trên nhiều nền tảng khác nhau. Đây là mô hình có tính thích ứng cao đối với các cơ quan báo chí địa phương có quy mô lớn, nhân sự đông và không gian truyền thông đa trung tâm sau hợp nhất.

Tuy nhiên, mô hình này cũng tiềm ẩn những thách thức quản trị nhất định. Khi các đơn vị sản xuất vẫn tồn tại tương đối độc lập, việc thiếu quy trình phối hợp liên thông, thiếu cơ sở dữ liệu dùng chung hoặc thiếu

quyền hạn rõ ràng cho bộ phận điều phối trung tâm có thể dẫn đến tình trạng chồng chéo nhiệm vụ, phân tán nguồn lực hoặc kéo dài quy trình xử lý thông tin. Do đó, hiệu quả của mô hình không chỉ phụ thuộc vào việc thành lập các đầu mối điều phối như Phòng Thư ký - Biên tập hay Phòng Truyền thông số, mà còn phụ thuộc vào khả năng thiết kế quy trình biên tập liên thông, cơ chế chia sẻ dữ liệu và nguyên tắc phân quyền giữa trung tâm điều phối với các đơn vị sản xuất trong toàn cơ quan.

Nhìn tổng thể, ba mô hình trên không phải là những khuôn mẫu tách biệt tuyệt đối, mà là ba cách thức thích ứng khác nhau trước yêu cầu tái cấu trúc báo chí địa phương. Mô hình tích hợp toàn diện phù hợp với địa phương có mức độ sẵn sàng cao về tổ chức và công nghệ; mô hình tích hợp theo lộ trình phù hợp với những trường hợp hợp nhất quy mô lớn, cần ưu tiên ổn định trong giai đoạn đầu; còn mô hình trung tâm điều phối nội dung phù hợp với địa phương có không gian truyền thông rộng, cần kết hợp giữa điều hành thống nhất và duy trì mạng lưới sản xuất phân tán. Sự khác biệt giữa các mô hình cho thấy hiệu quả của hợp nhất báo chí không thể chỉ đo bằng số lượng đầu mối được cắt giảm, mà cần được đánh giá qua mức độ hình thành quy trình sản xuất liên nền tảng, khả năng điều phối nội bộ và năng lực thích ứng với môi trường truyền thông số.

3.2. Thảo luận: So sánh và đánh giá các mô hình hoạt động báo chí sau hợp nhất

Kết quả khảo sát cho thấy, ba mô hình hoạt động báo chí sau hợp nhất phản ánh ba cấp độ khác nhau của quá trình tái cấu trúc tổ chức báo chí địa phương. Điểm chung của cả ba mô hình là đều hướng tới mục tiêu giảm đầu mối, tập trung nguồn lực, nâng cao năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng và đáp ứng yêu cầu quản lý báo chí trong không gian hành chính mới. Tuy nhiên, sự khác biệt căn bản nằm ở mức độ tích hợp tổ chức, cách thiết kế quy trình sản xuất nội dung và phương thức điều phối nguồn lực nội bộ.

Mô hình tích hợp toàn diện thể hiện mức độ tái cấu trúc sâu nhất: Các phòng ban được thiết kế lại theo logic chuỗi giá trị nội dung, trong đó các khâu thu thập, biên tập, sản xuất, phân phối và khai thác dữ liệu được tổ chức trong một hệ thống thống nhất. Trường hợp Cà Mau - Bạc Liêu, Tây Ninh - Long An và Đồng Tháp - Tiền Giang cho thấy mô hình này phù hợp với những địa phương đã có nền tảng nhất định về hạ tầng

kỹ thuật, nhân sự đa kỹ năng và tư duy tòa soạn hội tụ. Ưu điểm nổi bật của mô hình là khả năng giảm trùng lặp nguồn lực, tăng tốc độ phối hợp nghiệp vụ và thúc đẩy sản xuất nội dung liên nền tảng. Tuy nhiên, mô hình này cũng đòi hỏi năng lực quản trị cao, có cơ chế phân quyền, kiểm soát chất lượng và điều phối biên tập đủ chặt chẽ để tránh tình trạng quá tải hoặc xung đột chức năng.

Mô hình tích hợp theo lộ trình phản ánh cách tiếp cận thận trọng hơn: hợp nhất pháp lý và tổ chức được thực hiện trước, hội tụ nghiệp vụ, công nghệ, dữ liệu và quy trình sản xuất nội dung được triển khai từng bước. Trường hợp An Giang - Kiên Giang sau hợp nhất vẫn duy trì các phòng chuyên môn gắn với từng loại hình như báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình và sản xuất chương trình nhằm duy trì sự ổn định vận hành trong giai đoạn chuyển tiếp. Xét về mặt quản trị, đây là một lựa chọn có tính thích ứng trong bối cảnh hợp nhất quy mô lớn, nhân sự đông, khác biệt về văn hóa tổ chức và hạ tầng kỹ thuật. Điểm giới hạn của mô hình là nguy cơ kéo dài trạng thái một cơ quan, nhiều quy trình. Nếu thiếu lộ trình hội tụ rõ ràng, sự ổn định ban đầu có thể chuyển hóa thành lực cản đối với đổi mới tổ chức.

Mô hình trung tâm điều phối nội dung duy trì mạng lưới sản xuất phân tán nhưng thiết lập một đầu mối điều phối nội dung trung tâm. Cách tổ chức này phù hợp với các địa phương có không gian truyền thông rộng, nhiều cơ sở hoạt động và yêu cầu bám sát địa bàn sau hợp nhất, như Cần Thơ và Vĩnh Long. Ưu thế của mô hình là kết hợp được hai yêu cầu: tập trung trong định hướng, biên tập và phân phối; phân tán trong thu thập thông tin và sản xuất nội dung tại cơ sở. Đây là mô hình “tập trung chiến lược, phân tán tác nghiệp”. Tuy nhiên, hiệu quả của mô hình phụ thuộc rất lớn vào quyền hạn thực tế của trung tâm điều phối, năng lực chia sẻ dữ liệu giữa các đơn vị và khả năng chuẩn hóa quy trình biên tập liên thông. Nếu đầu mối điều phối chỉ tồn tại về mặt hình thức, cơ quan báo chí vẫn có thể rơi vào tình trạng phân mảnh nội bộ, chồng chéo nhiệm vụ và chậm thích ứng với môi trường truyền thông số.

So sánh ba mô hình cho thấy sự khác biệt không chỉ nằm ở cơ cấu tổ chức, mà còn ở triết lý quản trị. Không thể khẳng định một mô hình là tối ưu tuyệt đối cho mọi địa phương. Tính phù hợp của từng mô hình phụ thuộc vào quy mô hợp nhất, mức độ sẵn sàng về

công nghệ, năng lực nhân sự, điều kiện tài chính, phạm vi địa bàn và truyền thống tổ chức của từng cơ quan báo chí.

Nhìn tổng thể, ba mô hình phản ánh ba con đường thích ứng của báo chí địa phương trước yêu cầu tái cấu trúc trong bối cảnh chuyển đổi số và sắp xếp đơn vị hành chính. Sự đa dạng này cho thấy hợp nhất báo chí địa phương cần được tiếp cận như một quá trình tái cấu trúc tổ chức có điều kiện, trong đó hiệu quả phụ thuộc vào khả năng thiết kế mô hình vận hành phù hợp với nguồn lực, nhiệm vụ chính trị và môi trường truyền thông của từng địa phương.

Quá trình hợp nhất các cơ quan báo chí địa phương đang tạo ra những thay đổi quan trọng đối với cấu trúc tổ chức và cơ chế vận hành của hệ thống báo chí địa phương ở Việt Nam. Trên cơ sở nghiên cứu so sánh một số trường hợp điển hình tại khu vực phía Nam, bài viết cho thấy quá trình tái cấu trúc này không diễn ra theo một mô hình thống nhất, mà hình thành những cách tiếp cận khác nhau tùy thuộc vào điều kiện quản trị, nguồn lực và định hướng phát triển của từng địa phương.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có thể nhận diện ba mô hình tổ chức chủ yếu sau hợp nhất gồm: mô hình tích hợp toàn diện, mô hình tích hợp theo lộ trình và mô hình trung tâm điều phối nội dung. Sự khác biệt giữa các mô hình không chỉ thể hiện ở mức độ tích hợp về mặt cấu trúc, mà còn phản ánh những cách tiếp cận khác nhau trong việc xử lý quan hệ giữa tập trung hóa quản trị, duy trì tính chuyên môn hóa và yêu cầu hội tụ truyền thông trong môi trường đa nền tảng. Điều này cho thấy hợp nhất báo chí địa phương không đơn thuần là hoạt động sắp xếp tổ chức, mà còn là quá trình điều chỉnh mô hình quản trị nhằm thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số và sự thay đổi của môi trường truyền thông.

Bên cạnh những kết quả về tinh gọn đầu mối, tăng cường khả năng điều phối và thúc đẩy sản xuất nội dung đa nền tảng, nghiên cứu cũng cho thấy nhiều thách thức trong quá trình vận hành sau hợp nhất. Sự chưa đồng bộ giữa cấu trúc tổ chức và cơ chế vận hành, áp lực về nguồn lực và nhân sự đa kỹ năng, cũng như yêu cầu cân bằng giữa tập trung hóa và phân quyền cho thấy hiệu quả của tái cấu trúc không chỉ phụ thuộc vào việc thay đổi mô hình tổ chức, mà còn gắn với khả năng xây dựng cơ chế quản trị phù hợp với môi trường truyền thông hội tụ.

Từ góc độ lý luận, bài viết góp phần bổ sung cách tiếp cận nghiên cứu hợp nhất báo chí địa phương dưới góc nhìn tái cấu trúc tổ chức và đổi mới mô hình quản trị, thay vì chỉ xem đây là hoạt động sắp xếp hành chính đơn thuần. Việc phân loại các mô hình tổ chức sau hợp nhất đồng thời cho thấy xu hướng chuyển dịch từ mô hình vận hành phân tán sang các dạng quản trị có mức độ tích hợp và điều phối cao hơn trong môi trường truyền thông số.

Trên phương diện thực tiễn, kết quả nghiên cứu cho thấy yêu cầu đổi mới quản trị cần được đặt ở vị trí trung tâm của quá trình hợp nhất báo chí địa phương. Trong bối cảnh hội tụ truyền thông và chuyển đổi số, mô hình quản trị báo chí không chỉ cần bảo đảm tính thống nhất trong định hướng và tổ chức vận hành, mà còn phải nâng cao khả năng điều phối nguồn lực, tăng cường phối hợp liên nền tảng và thích ứng linh hoạt với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường truyền thông hiện nay./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương. (2017). *Nghị quyết số 18 - NQ/TW về một số vấn đề tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*.
2. Nguyễn Thành Lợi. (2019). *Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
3. Nguyễn Thị Trường Giang (Chủ biên). (2017). *Báo chí và truyền thông đa phương tiện*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Nguyễn Văn Dũng. (2011). *Báo chí truyền thông hiện đại: Từ hàn lâm đến đời thường*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Quốc hội. (2025). *Nghị quyết số 202/2025/QH15 về sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh*.
6. Thành ủy Cần Thơ. (2025). *Đề án hợp nhất, sáp nhập các cơ quan báo chí của Cần Thơ, Hậu Giang và Sóc Trăng*.
7. Thủ tướng Chính phủ. (2019). *Quyết định số 362/QĐ-TTg phê duyệt Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025*.
8. Tỉnh ủy An Giang. (2025). *Đề án hợp nhất Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Kiên Giang và An Giang*.
9. Tỉnh ủy Cà Mau. (2025). *Đề án hợp nhất Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Cà Mau và Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Bạc Liêu*.
10. Tỉnh ủy Long An. (2025). *Đề án hợp nhất Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Tây Ninh và Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình Long An*.
11. Tỉnh ủy Vĩnh Long. (2025). *Đề án thành lập Báo và Phát thanh, Truyền hình Vĩnh Long trên cơ sở hợp nhất Báo và Đài Phát thanh - Truyền hình tỉnh Vĩnh Long với Báo Đồng Khởi, Đài Phát thanh và Truyền hình tỉnh Bến Tre, Báo Trà Vinh, Đài Phát thanh và Truyền hình tỉnh Trà Vinh*.