# Xây dựng hệ tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình trong bối cảnh chuyển đổi số

# Developing a set of criteria for evaluating the economic efficiency of television in the context of digital transformation

**ThS. NGUYỄN DUY HOÀN**
Đài Truyền hình Việt Nam; Email: duyhoan@vtv.vn

Ngày nhận bài: 07/07/2026 Ngày phản biện: 20/08/2026 Ngày duyệt đăng: 20/9/2026
Chủ đề của bài viết thuộc lĩnh vực: Báo chí truyền thông

***Tóm tắt:*** *Chuyển đổi số đang làm thay đổi căn bản mô hình kinh tế truyền hình. Khi công chúng phân tán trên nhiều nền tảng và doanh thu quảng cáo suy giảm, việc đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình không thể chỉ dựa vào chỉ tiêu tài chính thuần túy. Tuy nhiên, nghiên cứu báo chí học ở Việt Nam vẫn thiếu bộ tiêu chí có khả năng lượng hóa, chuẩn hóa tương đối và phù hợp với đặc thù truyền hình số. Dựa trên lý thuyết thị trường sản phẩm kép, nền tảng hóa và quản trị chiến lược, đồng thời tham chiếu Bộ chỉ số trưởng thành chuyển đổi số báo chí, bài viết xác lập hệ tiêu chí gồm hai khối: khối hiệu quả (hiệu quả tài chính - cơ cấu nguồn thu và hiệu quả chính trị - xã hội) và khối điều kiện tác động (trưởng thành số - hạ tầng nền tảng và khai thác sự chú ý - dữ liệu khán giả). Từ đó, bài viết đề xuất chỉ số trưởng thành kinh tế số và quy trình kiểm định Delphi, tạo cơ sở ban đầu cho các nghiên cứu thực chứng về kinh tế truyền hình Việt Nam.*
***Từ khóa:*** *kinh tế truyền hình; hiệu quả kinh tế truyền hình; hệ tiêu chí đánh giá; chuyển đổi số; tự chủ tài chính.*

***Abstract:*** *Digital transformation is fundamentally changing the economic model of television. As audiences become increasingly dispersed across multiple platforms and advertising revenues decline, evaluating television's economic efficiency can no longer rely solely on purely financial indicators. However, journalism research in Vietnam still lacks a set of criteria that can be quantified, relatively standardized, and tailored to the specific characteristics of digital television. Drawing on the dual-product market theory, platformization, and strategic management, while also referring to the Digital Journalism Transformation Maturity Index, this article establishes a set of criteria comprising two dimensions: the efficiency dimension (financial performance- revenue structure, and political- social efficiency) and the impact conditions dimension (digital maturity- platform infrastructure, and attention exploitation- audience data). On this basis, the article proposes a digital economic maturity index and a Delphi validation process, providing an initial foundation for empirical research on the economics of television in Vietnam.*
***Keywords:*** *television economics; television economic efficiency; evaluation criteria; digital transformation; financial autonomy.*

## 1. Đặt vấn đề

Theo lý thuyết kinh tế truyền thông cổ điển, truyền hình vận hành trên thị trường sản phẩm kép: đài sản xuất chương trình để thu hút sự chú ý của công chúng, rồi chuyển hóa sự chú ý đó thành giá trị kinh tế thông qua quảng cáo và các dịch vụ liên quan (Picard, 1989). Sự phát triển mạnh của các nền tảng công nghệ xuyên biên giới đã làm biến đổi sâu sắc quan hệ này. Công chúng ngày càng phân tán, doanh thu quảng cáo dịch chuyển, trong khi các đài truyền hình vẫn phải đồng thời thực hiện nhiệm vụ chính trị và bảo đảm lộ trình tự chủ tài chính (Nguyễn Dương Chân, 2023).

Từ thực tế ấy, hiệu quả kinh tế của đài truyền hình không thể chỉ nhìn qua kết quả lỗ - lãi. Một đài có thể tăng lượt xem trên nền tảng số nhưng chưa chắc đã thu được giá trị kinh tế tương xứng. Ngược lại, đầu tư cho hạ tầng số có thể làm tăng chi phí trong ngắn hạn, nhưng lại tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh dài hạn. Áp lực này buộc các đài phải mở rộng nguồn thu, từ quảng cáo truyền thống sang thuê bao, video theo yêu cầu, dịch vụ nội dung số và khai thác dữ liệu người dùng (Đặng Thị Thu Hương, 2024), đòi hỏi đổi mới chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí (Võ Thị Như Hằng, 2025), trong khuôn khổ Chiến lược chuyển đổi số báo chí quốc

gia (Thủ tướng Chính phủ, 2023). Vì thế, hệ tiêu chí đánh giá cần phản ánh đồng thời năng lực tài chính, trình độ công nghệ, khả năng khai thác dữ liệu công chúng và mức độ hoàn thành sứ mệnh chính trị - xã hội.

Tổng quan các công trình cho thấy khoảng trống đáng chú ý. Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015) đã chỉ ra rằng nghiên cứu kinh tế báo chí ở Việt Nam còn thiếu các tiêu chí đánh giá hiệu quả rõ ràng; đến nay phần lớn công trình vẫn tiếp cận kinh tế báo chí như một chỉnh thể chung, hoặc nhìn truyền hình chủ yếu từ góc tổ chức sản xuất, nên chưa hình thành bộ tiêu chí định lượng riêng cho kinh tế truyền hình số. Bộ chỉ số trưởng thành chuyển đổi số báo chí (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2024) là một bước tiến quan trọng, song thiên về năng lực công nghệ và quản trị số, chưa đi sâu vào phương diện kinh tế - tài chính đặc thù của truyền hình (Doyle, 2013).

Từ khoảng trống đó, bài viết xây dựng hệ tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình trong bối cảnh chuyển đổi số và đề xuất bộ chỉ số tổng hợp về trưởng thành kinh tế số. Câu hỏi nghiên cứu là hệ tiêu chí này cần được thiết kế ra sao để vừa bảo đảm tính khoa học, khả năng kiểm chứng, vừa phù hợp với đặc thù thể chế của báo chí cách mạng. Đóng góp chính của bài viết nằm ở việc kết nối lý luận báo chí học với các tiếp cận của kinh tế truyền thông hiện đại, qua đó hình thành công cụ đo lường có thể cụ thể hóa thành các chỉ báo định lượng trong nghiên cứu thực chứng.

**2. Phương pháp nghiên cứu**

Bài viết sử dụng cách tiếp cận định tính với các phương pháp cụ thể: (1) nghiên cứu tài liệu để hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và các bộ tiêu chí đã có; (2) phân tích - tổng hợp để rút ra các nhóm tiêu chí và chỉ báo; (3) nghiên cứu trường hợp, áp dụng thử hệ tiêu chí vào dữ liệu vận hành của một số đài truyền hình, trọng tâm là Đài Truyền hình Việt Nam, nhằm minh họa khả năng đo lường. Hệ tiêu chí được hình thành theo logic kết hợp diễn dịch (rút từ lý thuyết) và quy nạp (đối chiếu Bộ chỉ số trưởng thành chuyển đổi số báo chí của Bộ Thông tin và Truyền thông (2024) và dữ liệu thực tế của các đài). Nguồn tài liệu gồm các công trình kinh điển về kinh tế truyền thông, nghiên cứu trong nước giai đoạn 2015 - 2025 và văn bản chính sách về chuyển đổi số báo chí.

Để tăng độ tin cậy trước khi áp dụng trên diện rộng, bài viết đề xuất kiểm định hệ tiêu chí bằng phương pháp Delphi cải biên: tham vấn hội đồng chuyên gia (dự kiến 15 - 20 người) gồm nhà nghiên cứu, nhà quản lý báo chí và người trực tiếp vận hành tài chính - nội dung số của các đài, qua hai đến ba vòng, để đánh giá và hiệu chỉnh mức độ phù hợp, tầm quan trọng và tính khả thi đo lường của từng chỉ báo, cũng như trọng số và ngưỡng phân loại. Đây là bước kiểm định đề xuất cho nghiên cứu tiếp theo, không phải kết quả đã triển khai trong bài viết này.

**3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

***3.1. Khái niệm và cơ sở lý thuyết của hệ tiêu chí***

Trước hết cần làm rõ ba khái niệm. Hiệu quả kinh tế truyền hình là mức độ một đài chuyển hóa các nguồn lực (nội dung, công nghệ, nhân lực, công chúng) thành giá trị kinh tế và năng lực tự chủ tài chính, đồng thời hoàn thành nhiệm vụ chính trị - xã hội được giao. Hiệu quả kinh tế truyền hình trong bối cảnh chuyển đổi số mở rộng nội hàm đó: không còn đo bằng doanh thu quảng cáo tuyến tính và kết quả lỗ - lãi thuần túy, mà bao gồm cả khả năng tạo và giữ nguồn thu số, đa dạng hóa nguồn thu và duy trì công chúng trên nền tảng số. Hệ tiêu chí đánh giá là tập hợp có cấu trúc gồm các nhóm tiêu chí, chỉ báo và cách đo lường, cho phép nhận diện, lượng hóa tương đối và so sánh hiệu quả đó giữa các đài và theo thời gian.

Hệ tiêu chí kế thừa ba trụ cột lý thuyết, mỗi trụ cột dẫn tới một phương diện đo lường. Lý thuyết thị trường sản phẩm kép (Picard, 1989), được hệ thống lại trong kinh tế học truyền thông (Albarran, 2010), cho thấy truyền hình tạo giá trị bằng cách vừa bán nội dung vừa bán sự chú ý của công chúng; từ đây rút ra nhóm tiêu chí về hiệu quả tài chính và cơ cấu nguồn thu. Lý thuyết nền tảng hóa (van Dijck, Poell, & de Waal, 2018) lý giải việc quyền phân phối dịch sang các nền tảng và dữ liệu, sự chú ý của công chúng trở thành nguồn lực kinh tế (Napoli, 2011), gắn với quá trình hàng hóa hóa nội dung trên nền tảng (Nieborg & Poell, 2018); đây là cơ sở cho các nhóm về trưởng thành số, hạ tầng và khai thác dữ liệu khán giả. Lý thuyết quản trị chiến lược truyền thông (Küng, 2008) và chiến lược cạnh tranh (Porter, 1998) cung cấp căn cứ đánh giá năng lực tối ưu chi phí và cân bằng giữa mục tiêu thị trường với trách nhiệm công lập, gắn với nhóm hiệu quả chính trị - xã hội (Đinh Văn Hường, 2024). Về kế thừa thực tiễn, hệ tiêu chí đối chiếu và bổ sung cho Bộ chỉ số trưởng thành chuyển đổi số báo chí (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2024) - tiền lệ chính thức ở Việt Nam - ở phương diện kinh tế - tài chính mà bộ chỉ số này chưa đi sâu.

***3.2. Hệ tiêu chí - khối hiệu quả và khối điều kiện tác động***

Một điểm cần nhấn mạnh về mặt phương pháp trong 4 phương diện nêu trên, hiệu quả tài chính - nguồn thu

và hiệu quả chính trị - xã hội là kết quả (hiệu quả) trực tiếp; còn trưởng thành số, hạ tầng và khai thác dữ liệu là điều kiện, yếu tố tác động tạo ra hiệu quả đó. Vì vậy, bài viết tổ chức hệ tiêu chí thành hai khối để tránh nhầm lẫn giữa kết quả và điều kiện: khối hiệu quả gồm nhóm hiệu quả tài chính - cơ cấu nguồn thu và nhóm hiệu quả chính trị - xã hội; khối điều kiện tác động gồm nhóm trưởng thành số - hạ tầng nền tảng và nhóm khai thác sự chú ý - dữ liệu khán giả. Các nhóm được cụ thể hóa thành chỉ báo đo lường gắn với nguồn dữ liệu, như trình bày ở Bảng 1.

**Bảng 1. Hệ tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình trong bối cảnh chuyển đổi số**

| Nhóm tiêu chí | Chỉ báo cốt lõi | Cách đo lường/nguồn dữ liệu |
|---|---|---|
| Nhóm 1 - Hiệu quả tài chính và cơ cấu nguồn thu (khối HIỆU QUẢ) | Tăng trưởng doanh thu và chênh lệch thu - chi; tỷ trọng doanh thu số trên doanh thu tuyến tính; mức độ đa dạng hóa nguồn thu; tối ưu hóa chi phí và biên EBITDA. | Báo cáo tài chính, quyết toán, báo cáo thường niên của đài; tính tỷ lệ, tỷ trọng, biên lợi nhuận. |
| Nhóm 2 - Hiệu quả chính trị - xã hội (khối HIỆU QUẢ) | Bảo đảm an ninh tư tưởng, chủ quyền thông tin; duy trì chất lượng và đạo đức nghề nghiệp; hiệu suất phục vụ nhiệm vụ chính trị. | Chỉ báo gần đúng do tác giả đề xuất, gồm chi phí cho một triệu lượt tiếp cận nội dung nhiệm vụ chính trị và hệ số đòn bẩy ngân sách, được tính bằng tổng thu so với ngân sách Nhà nước cấp. |
| Nhóm 3 - Trưởng thành số và hạ tầng nền tảng (khối ĐIỀU KIỆN tác động) | Tỷ lệ đầu tư vốn cho hạ tầng dữ liệu trên tổng doanh thu; năng lực tự chủ nền tảng OTT trong nước; mức độ ứng dụng hệ thống quản trị nội dung, điện toán đám mây và trí tuệ nhân tạo. | Báo cáo đầu tư công nghệ; đối chiếu Bộ chỉ số trưởng thành chuyển đổi số báo chí (Bộ TT&TT, 2024). |
| Nhóm 4 - Khai thác sự chú ý và dữ liệu khán giả (khối ĐIỀU KIỆN tác động) | Quy mô và mức độ tương tác đa nền tảng, gồm số người dùng đăng ký, người dùng hoạt động hằng tháng, thời gian xem, tỷ lệ rời bỏ, tỷ lệ người dùng hoạt động và | Số liệu vận hành nền tảng (analytics); tỷ lệ hoạt động, tỷ lệ rời bỏ; mức ứng dụng AI/Big Data. |

Nhóm hiệu quả chính trị - xã hội thể hiện rõ đặc thù của báo chí cách mạng Việt Nam. Khác với truyền hình thương mại thuần túy, đài truyền hình ở Việt Nam là đơn vị sự nghiệp công lập có thu, nên hiệu quả kinh tế luôn gắn với hiệu quả chính trị và trách nhiệm xã hội (Đinh Văn Hường, 2024). Hai chỉ báo gần đúng của nhóm này gồm chi phí cho một triệu lượt tiếp cận nội dung nhiệm vụ chính trị và hệ số đòn bẩy ngân sách. Đây là cấu trúc đo lường ban đầu do tác giả đề xuất, cần được kiểm định thêm và chỉ nên dùng như công cụ tham chiếu đối với một phương diện vốn khó lượng hóa.

### *3.3. Chỉ số tổng hợp về trưởng thành kinh tế số*

Để cô đọng các phương diện cốt lõi thành một thước đo có thể so sánh giữa các đài và theo thời gian, bài viết đề xuất Chỉ số trưởng thành kinh tế số (Digital Maturity Index - DMI). DMI không thay thế toàn bộ hệ bốn nhóm tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình mà giữ vai trò chỉ số lõi phản ánh mức độ chuyển dịch sang mô hình kinh tế số. Trong phiên bản đề xuất, chỉ số này gồm bốn thành phần đại diện. Thành phần thứ nhất là tỷ trọng doanh thu số, ký hiệu R theo Revenue. Thành phần thứ hai là tỷ lệ người dùng hoạt động trên nền tảng, ký hiệu A theo Active User Ratio. Thành phần thứ ba là mức độ đa dạng hóa nguồn thu số, ký hiệu D theo Diversification. Thành phần thứ tư là tỷ lệ đầu tư hạ tầng số trên tổng thu, ký hiệu C theo Capacity-building Investment. Ba thành phần R, A và D phản ánh trực tiếp hơn kết quả chuyển dịch kinh tế số; thành phần C thể hiện mức đầu tư tạo năng lực, cần được hiểu như điều kiện nền tảng hơn là bằng chứng trực tiếp về hiệu quả đầu tư.

Về mặt phương pháp, chỉ số tổng hợp nên được xây dựng dưới dạng tổng có trọng số của các thành phần đã chuẩn hóa về khoảng [0; 1], thay vì nhân trực tiếp các tỷ lệ phần trăm (cách nhân trực tiếp khiến một biến rất thấp triệt tiêu ảnh hưởng của các biến còn lại và khó diễn giải). Sau chuẩn hóa, các thành phần được tổng hợp theo công thức:

$$DMI = 0{,}35 \times \hat{R} + 0{,}25 \times \hat{A} + 0{,}20 \times \hat{D} + 0{,}20 \times \hat{C}$$

Trong công thức, $\hat{R}$, $\hat{A}$, $\hat{D}$, $\hat{C}$ là các giá trị đã chuẩn hóa. Bộ trọng số 0,35; 0,25; 0,20; 0,20 ưu tiên các biến phản ánh kết quả kinh tế số trực tiếp (doanh thu số, người dùng hoạt động) hơn các biến thể hiện điều kiện đầu tư. Vì DMI nằm trong khoảng [0; 1], có thể dùng bốn mức tham chiếu ban đầu: dưới 0,25 là khởi đầu; 0,25 đến dưới 0,50 là đang chuyển đổi; 0,50 đến dưới 0,75 là tương đối trưởng thành; từ 0,75 trở lên là trưởng thành cao. Bộ trọng số và các ngưỡng này mới là giả định phương pháp, cần được kiểm định bằng Delphi và dữ liệu thực chứng, chưa nên dùng làm căn cứ xếp hạng chính thức.

Ví dụ, một đài có bốn thành phần chuẩn hóa lần lượt là 0,50; 0,60; 0,55 và 0,70 sẽ đạt DMI khoảng 0,575, thuộc mức tương đối trưởng thành. Kết quả có thể thay đổi nếu dùng bộ trọng số hoặc cách chuẩn hóa khác, nên nghiên cứu thực chứng cần kiểm tra độ nhạy của chỉ số.

### *3.4. Minh họa bước đầu qua trường hợp Đài Truyền hình Việt Nam*

Để cho thấy hệ tiêu chí có thể vận hành trên dữ liệu thật, có thể áp dụng thử nhóm hiệu quả tài chính vào Đài Truyền hình Việt Nam giai đoạn 2020 - 2025. Theo báo cáo tài chính của đài, tổng thu giảm nhẹ từ khoảng 4.374 xuống 4.213 tỷ đồng, trong khi chênh lệch thu - chi thu hẹp mạnh từ khoảng 569 xuống 212 tỷ đồng và tỷ lệ quỹ lương trên tổng chi tăng từ 19% lên 29%. Cùng thời gian, doanh thu từ dịch vụ số và OTT tăng nhanh từ mức rất nhỏ lên hàng trăm tỷ đồng, cho thấy cơ cấu

nguồn thu đang dịch chuyển theo đúng phương diện mà nhóm tiêu chí thứ nhất đo lường. Đối chiếu chỉ báo hệ số đòn bẩy ngân sách (tổng thu so với ngân sách Nhà nước cấp) giữa các đài cho thấy mức độ tự chủ rất khác nhau, cao ở Đài Truyền hình Việt Nam và thấp hơn nhiều ở Đài Phát thanh - Truyền hình Hà Nội. Những con số trên chỉ mang tính minh họa cho khả năng đo lường của hệ tiêu chí; phân tích thực chứng đầy đủ về cơ cấu nguồn thu và hiệu quả tài chính của ba đài được tác giả trình bày trong một nghiên cứu khác.

***3.5. Thảo luận***

Hệ tiêu chí đề xuất có một số ưu điểm. Trước hết, hệ tiêu chí mang tính tích hợp, không chỉ đo lường tài chính mà còn xem xét năng lực công nghệ, dữ liệu công chúng và hiệu quả chính trị - xã hội. Cách tiếp cận này phù hợp với bản chất đa mục tiêu của truyền hình công. Các chỉ báo cũng được gắn với nguồn dữ liệu và cách tính tương đối cụ thể, nhờ đó thuận lợi hơn khi chuyển thành công cụ khảo sát trong nghiên cứu thực chứng. Ngoài ra, hệ tiêu chí có khả năng thích ứng với điều kiện thể chế khi dành một nhóm riêng cho đặc thù của báo chí cách mạng. Đây là phương diện mà nhiều khung đo lường xuất phát từ mô hình truyền hình thương mại chưa phản ánh đầy đủ.

So với Bộ chỉ số trưởng thành chuyển đổi số báo chí của Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), hệ tiêu chí này không có ý nghĩa thay thế mà mang tính bổ sung. Bộ chỉ số của Bộ tập trung đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số nói chung của cơ quan báo chí; còn hệ tiêu chí trong bài viết này nhấn mạnh phương diện kinh tế - tài chính của truyền hình, loại hình có chi phí sản xuất, hạ tầng và bản quyền lớn. Việc kết hợp hai công cụ có thể giúp quá trình đánh giá trở nên toàn diện hơn.

Về thu thập dữ liệu tài chính nội bộ, nghiên cứu thực chứng cần dựa trên thỏa thuận chính thức với các đài, cam kết bảo mật và chỉ công bố kết quả ở dạng tổng hợp; khi không tiếp cận đủ số liệu gốc, có thể dùng chỉ báo thay thế hoặc ước lượng kèm chú thích và phân tích độ nhạy.

**4. Kết luận**

Bài viết đã đề xuất hệ tiêu chí gồm bốn nhóm để đánh giá hiệu quả kinh tế truyền hình trong bối cảnh chuyển đổi số. Hệ tiêu chí này dựa trên sự kết hợp giữa lý thuyết thị trường sản phẩm kép, nền tảng hóa và quản trị chiến lược, đồng thời tính đến đặc thù thể chế của báo chí cách mạng Việt Nam. Bài viết cũng xây dựng chỉ số trưởng thành kinh tế số dưới dạng tổng có trọng số của các thành phần đã chuẩn hóa, cùng quy trình kiểm định bằng phương pháp Delphi. Về lý luận, kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung khoảng trống trong nghiên cứu kinh tế truyền hình ở Việt Nam. Về thực tiễn, hệ tiêu chí có thể được sử dụng như công cụ đo lường ban đầu để khảo sát và so sánh thực trạng kinh tế của các đài truyền hình, đồng thời gợi mở cho công tác quản trị nội bộ. Hướng nghiên cứu tiếp theo là kiểm định bộ trọng số bằng Delphi và áp dụng hệ tiêu chí vào dữ liệu thực chứng của Đài Truyền hình Việt Nam, Đài Truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh và Đài Phát thanh - Truyền hình Hà Nội giai đoạn 2020-2025./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Albarran, A. B. (2010). *The media economy*. Routledge.

2. Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Báo cáo công bố mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí năm 2024*. Trung tâm Hỗ trợ Chuyển đổi số Báo chí.

3. Bùi Chí Trung. (2013). *Tìm hiểu kinh tế truyền hình*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội. https://lyluanchinhtri.vn/mot-so-mo-hinh-kinh-te-bao-chi-truyen-thong-moi-va-goi-mo-cho-viet-nam-6162.html

4. Đặng Thị Thu Hương. (2024). Một số mô hình kinh tế báo chí truyền thông mới và gợi mở cho Việt Nam. *Tạp chí Lý luận Chính trị*. https://lyluanchinhtri.vn/mot-so-mo-hinh-kinh-te-bao-chi-truyen-thong-moi-va-goi-mo-cho-viet-nam-6162.html

5. Đinh Văn Hường. (2024). Kinh tế báo chí trong phát triển kinh tế số nhìn từ bối cảnh Việt Nam. *Tạp chí Lý luận Chính trị*. https://lyluanchinhtri.vn/kinh-te-bao-chi-trong-phat-trien-kinh-te-so-nhin-tu-boi-canh-viet-nam-6218.html.

6. Đinh Văn Hường, & Bùi Chí Trung. (2015). *Một số vấn đề về kinh tế báo in*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

7. Doyle, G. (2013). *Understanding media economics* (2nd ed.). Sage.

8. Küng, L. (2008). *Strategic management in the media: Theory to practice*. Sage.

9. Napoli, P. M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences*. Columbia University Press.

10. Nguyễn Dương Chân. (2023). Xu hướng truyền hình đa nền tảng ở Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Lý luận Chính trị*. https://lyluanchinhtri.vn/xu-huong-truyen-hinh-da-nen-tang-o-viet-nam-hien-nay-3236.html.

11. Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society, 20*(11), 4275-4292. https://doi.org/10.1177/1461444818769694.

12. Picard, R. G. (1989). *Media economics: Concepts and issues*. Sage.

13. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

14. Thủ tướng Chính phủ. (2023). Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

15. van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

16. Võ Thị Như Hằng. (2025). *Chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số* (Luận án tiến sĩ). Học viện Báo chí và Tuyên truyền.