

Báo chí Hà Nội với vấn đề xây dựng tòa soạn hội tụ trong bối cảnh chuyển đổi số

Ngày nhận bài: 14/11/2025 | Ngày phản biện: 18/11/2025 | Ngày xuất bản: 06/01/2026

Tác giả: Nguyễn Thành Lợi (Tổng Biên tập Báo Kinh tế & Đô thị); Nguyễn Khánh Ly (Báo Hà Nội Mới)

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, việc xây dựng và vận hành tòa soạn hội tụ là xu hướng phát triển của báo chí truyền thông hiện đại. Thời gian qua, các cơ quan báo chí Hà Nội đã và đang tích cực xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ nhằm đổi mới phương thức sản xuất, nâng cao chất lượng thông tin để đáp ứng nhu cầu thông tin của công chúng số. Bài viết sử dụng phương pháp phân tích tài liệu và khảo sát thực tiễn để luận giải về cơ sở lý luận, chính sách (chiến lược quốc gia và cấp thành phố) và đánh giá khách quan thực trạng xây dựng tòa soạn hội tụ tại các cơ quan báo chí Thủ đô. Từ đó, đề xuất một khung giải pháp đồng bộ về quản trị dữ liệu, ứng dụng công nghệ AI/Big Data, phát triển nhân lực đa kỹ năng và cơ chế chính sách đặc thù nhằm hoàn thiện mô hình hội tụ, nâng cao năng lực định hướng thông tin của báo chí Hà Nội.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang làm thay đổi toàn diện mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, trong đó báo chí - truyền thông là một trong những lĩnh vực chịu tác động mạnh mẽ nhất. Sự phát triển mạnh mẽ của Internet, mạng xã hội và các nền tảng truyền thông xuyên biên giới đã đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới mô hình tổ chức, phương thức tác nghiệp và cơ chế quản trị của các cơ quan báo chí. Thời gian qua, báo chí Hà Nội luôn đóng vai trò quan trọng trong công tác thông tin, tuyên truyền và định hướng dư luận. Tuy nhiên, mô hình báo chí truyền thống hiện nay đang bộc lộ nhiều hạn chế về tốc độ, hình thức thể hiện và khả năng cạnh tranh với các nền tảng số. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ và xây dựng mô thức quản trị mới trở thành yêu

cầu tất yếu nhằm đổi mới phương thức sản xuất, nâng cao chất lượng nội dung và khẳng định vai trò của báo chí Thủ đô trong kỷ nguyên mới.

2. Quan điểm định hướng về xây dựng tòa soạn hội tụ

Tòa soạn hội tụ là mô hình tổ chức báo chí hiện đại, trong đó các bộ phận phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên, thiết kế, truyền hình và truyền thông xã hội được phối hợp trong cùng một quy trình thống nhất để sản xuất, biên tập và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau. Theo Stephen Quinn⁽¹⁾, hội tụ truyền thông không chỉ là sự kết hợp công nghệ mà còn là sự hội nhập về tổ chức và văn hóa nghề nghiệp, hướng tới hình mẫu “phóng viên đa kỹ năng” – người có khả năng tác nghiệp và sản xuất nội dung cho nhiều loại hình báo chí.

Ở Việt Nam, các nhà nghiên cứu đều khẳng định, tòa soạn hội tụ là bước phát triển tất yếu trong tiến trình chuyển đổi số báo chí, phản ánh sự tích hợp giữa công nghệ – tổ chức – nhân lực – nội dung – hiệu quả xã hội^{(2), (3), (4)}. Bản chất của mô hình này là quy trình sản xuất thống nhất, dựa trên dữ liệu và công nghệ số, trong đó nội dung được hoạch định từ một nguồn trung tâm, sau đó tùy biến theo định dạng, nền tảng và nhóm công chúng khác nhau. Tòa soạn hội tụ không chỉ là một mô hình kỹ thuật mà còn là biểu hiện của sự chuyển đổi toàn diện trong cách tổ chức, quản trị và vận hành báo chí. Sự hội tụ này giúp tối ưu hóa nguồn lực, rút ngắn quy trình sản xuất, nâng cao hiệu quả lan tỏa thông tin và tăng cường tính tương tác giữa báo chí với công chúng trong môi trường truyền thông số.

Về phương diện chính trị – pháp lý, Đảng và Nhà nước đã xác định rõ chủ trương xây dựng nền báo chí hiện đại, chuyên nghiệp và nhân văn, được thể hiện trong nhiều văn kiện quan trọng.

Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia đến năm 2045 nhấn mạnh nhiệm vụ “đẩy mạnh chuyển đổi số toàn diện trong lĩnh vực thông tin, truyền thông và báo chí nhằm xây dựng nền báo chí hiện đại, chuyên nghiệp, nhân văn, phục vụ sự nghiệp phát triển đất nước”⁽⁵⁾.

Tiếp đó, Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đặt mục tiêu đến năm 2030 “100% cơ quan báo chí vận hành theo mô hình tòa soạn hội tụ, 90% ứng dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo trong hoạt động báo chí”⁽⁶⁾.

Ở cấp địa phương, Nghị quyết số 18-NQ/TU ngày 30/12/2022 của Thành ủy Hà Nội về Chuyển đổi số thành phố Hà Nội đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 xác định rõ nhiệm vụ “xây dựng hệ sinh thái truyền thông đa nền tảng, hình thành các tòa soạn hội tụ hiện đại, góp phần nâng cao năng lực truyền thông của Thủ đô”⁽⁷⁾.

Gần đây, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch ban hành Quyết định số 3560/QĐ-BVHTTDL (2025) về Bộ chỉ số đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, coi đây là công cụ quan trọng giúp lượng hóa, đánh giá quá trình phát triển và mức độ hội tụ của từng cơ quan báo chí⁽⁸⁾.

Từ góc độ lý luận và pháp lý, có thể khẳng định: việc xây dựng tòa soạn hội tụ không chỉ là xu hướng nghề nghiệp hay yêu cầu kỹ thuật của kỷ nguyên truyền thông số, mà còn là nhiệm vụ chính trị và chiến lược phát triển báo chí quốc gia, được bảo đảm bằng hệ thống văn bản định hướng và chính sách của Đảng, Nhà nước và chính quyền Thủ đô. Đây là nền tảng tạo điều kiện để các cơ quan báo chí Hà Nội triển khai chuyển đổi số, hướng tới xây dựng mô hình báo chí hiện đại, chuyên nghiệp, nhân văn và bền vững trong kỷ nguyên mới.

Thực tế cho thấy, có 4 yếu tố tác động đến việc xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ. Thứ nhất, về hệ thống văn bản chỉ đạo đã tạo hành lang pháp lý và động lực mạnh mẽ cho quá trình chuyển đổi số, song vẫn còn một số quy định về tài chính, cơ chế tự chủ, nhân sự chưa theo kịp yêu cầu phát triển báo chí số.

Thứ hai là yếu tố công nghệ - kỹ thuật: các cơ quan báo chí lớn có điều kiện đầu tư hệ thống máy chủ, nền tảng quản trị dữ liệu và phần mềm xuất bản hội tụ; trong khi các cơ quan báo chí chưa có đủ điều kiện về hạ tầng vẫn thiếu đồng bộ, dẫn tới việc “số hóa một phần” chưa hội tụ hoàn toàn.

Thứ ba, về nhân lực - quản trị: phần lớn đội ngũ phóng viên, biên tập viên chủ yếu xuất phát từ làm báo in, nên kỹ năng số và tác nghiệp đa nền tảng còn hạn chế. Việc đào

tạo, bồi dưỡng kỹ năng mới vẫn mang tính ngắn hạn, chưa có chiến lược dài hơi. Dưới áp lực cạnh tranh của báo chí truyền thông hiện nay và sự thay đổi hành vi công chúng khiến báo chí buộc phải tái cấu trúc, thay đổi mô thức quản trị mới. Tuy nhiên, khó khăn về tài chính, đặc biệt trong giai đoạn tự chủ, đang là rào cản lớn khiến nhiều cơ quan báo chưa mạnh dạn đầu tư công nghệ để tạo sự đột phá trong chuyển đổi số báo chí.

Thực tiễn khảo sát tại 3 cơ quan báo Hà Nội (gồm: Báo HàNộimới, Báo Kinh tế & Đô Thị, Báo Lao động Thủ đô) trong thời gian từ năm 2023 đến năm 2025 đã chỉ ra rằng, mô hình tòa soạn hội tụ tại Thủ đô hiện được định hướng theo ba trụ cột chính: (1) Tái cấu trúc tổ chức theo hướng liên thông và tích hợp; (2) Tăng cường ứng dụng công nghệ - dữ liệu trong quản trị và sản xuất tin bài; (3) Phát triển nguồn nhân lực đa kỹ năng đáp ứng yêu cầu sản xuất nội dung đa phương tiện. Các định hướng nổi bật bao gồm chuyển mạnh sang mô hình Content Hub (trung tâm nội dung tích hợp), tăng cường ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong gợi ý xu hướng và phân tích dữ liệu công chúng, cùng với việc triển khai sản xuất nội dung theo hướng “digital-first” (ưu tiên nền tảng số).

3. Một số thành tựu và hạn chế

3.1. Thành tựu

Trong những năm gần đây, báo chí Hà Nội đã có bước tiến đáng kể trong việc ứng dụng công nghệ số và đổi mới quy trình sản xuất. Nhiều cơ quan báo lớn như HàNộimới, Kinh tế & Đô thị, Lao động Thủ đô đã triển khai các đề án chuyển đổi số, từng bước hình thành mô hình tòa soạn hội tụ.

Báo Kinh tế & Đô thị đã tiên phong trong việc triển khai hệ thống CMS tích hợp, cho phép phóng viên viết và biên tập nội dung cho cả báo in và báo điện tử, xuất bản đồng thời trên nhiều nền tảng mạng xã hội. Báo HàNộimới đã thành lập Trung tâm nội dung số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong gợi ý đề tài và tối ưu hóa biên tập. Lao động Thủ đô bước đầu chuyển đổi quy trình sản xuất, song vẫn gặp khó khăn về hạ tầng công nghệ và nhân lực kỹ thuật.

Nhìn chung, báo chí Hà Nội đã đạt được những kết quả tích cực: quy trình sản xuất được rút ngắn, năng suất lao động tăng, sản phẩm báo chí đa dạng hơn, khả năng tương tác với độc giả được mở rộng. Tuy nhiên, sự phát triển vẫn chưa đồng đều giữa các cơ quan báo; mức độ đầu tư công nghệ và năng lực nhân lực số còn chênh lệch đáng kể.

Kết quả khảo sát tại Báo Hà Nội mới, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo Lao động Thủ đô trong giai đoạn 2022-2025 cho thấy những thành tựu đã đạt được trong việc ứng dụng công nghệ số và đổi mới quy trình sản xuất. Về tổ chức - quản trị, cả ba cơ quan đều đã hình thành bộ phận báo điện tử và từng bước tiến tới mô hình sản xuất hội tụ, trong đó Báo Hà Nội mới đạt mức độ hội tụ cao hơn nhờ vận hành Trung tâm nội dung số một cách liên thông. Về hạ tầng công nghệ và an ninh thông tin, Báo Kinh tế & Đô thị là đơn vị duy nhất sở hữu hệ thống CMS hội tụ hoàn chỉnh, giúp tối ưu hóa tốc độ xuất bản; các cơ quan còn lại vẫn đang trong quá trình chuẩn hóa nền tảng và chưa có hệ thống phân tích dữ liệu tích hợp. Về nội dung số, cả ba báo đều ghi nhận mức tăng từ 30%-50% đối với các sản phẩm đa phương tiện như video, infographic, podcast và longform; riêng Báo Hà Nội mới có tốc độ tăng trưởng mạnh nhất. Về đo lường công chúng, phần lớn tòa soạn vẫn phụ thuộc vào dữ liệu từ mạng xã hội, chỉ một cơ quan bước đầu thử nghiệm nền tảng phân tích dữ liệu chuyên sâu.

Những kết quả khảo sát này cho thấy xu hướng chuyển đổi số tại các cơ quan báo chí Hà Nội đang diễn ra theo hướng tích cực. Nhiều tòa soạn đã hình thành cơ chế "một nguồn - đa nền tảng", cho phép sản xuất và phân phối nội dung đồng thời trên báo in, báo điện tử, mạng xã hội và ứng dụng di động.

Báo Kinh tế & Đô thị là đơn vị tiên phong trong việc triển khai hệ thống quản trị nội dung hội tụ (CMS tích hợp), giúp phóng viên biên tập bài viết cho cả báo in và điện tử trên cùng một giao diện, rút ngắn đáng kể thời gian xuất bản và tăng hiệu suất làm việc.

Báo Hà Nội mới đã thành lập Trung tâm sản xuất nội dung số, đẩy mạnh sản xuất video ngắn, podcast và longform tương tác, thu hút lượng lớn độc giả trẻ. Báo Lao động Thủ đô, Tuổi trẻ Thủ đô, Phụ nữ Thủ đô từng bước chuyển đổi quy trình sản xuất tin bài, khai thác hiệu quả mạng xã hội và ứng dụng các công cụ tối ưu hóa tìm kiếm (SEO) để

mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng.

Nhìn chung, công nghệ số đã góp phần đáng kể trong việc cải thiện hiệu quả sản xuất và xuất bản tin, bài; giúp đo lường chính xác hơn hành vi độc giả, tối ưu hóa nội dung và tăng cường khả năng định hướng thông tin. Nhiều cơ quan báo bước đầu đã ứng dụng các công cụ phân tích dữ liệu (Google Analytics, Social Blade, AI hỗ trợ biên tập) nhằm đánh giá mức độ lan tỏa của sản phẩm báo chí. Nhờ đó, quy trình sản xuất được rút ngắn, năng suất lao động tăng, nội dung phong phú hơn với nhiều sản phẩm đa phương tiện như video clip, infographic, podcast, longform, livestream chính luận - thể hiện sự thích ứng nhanh của báo chí Thủ đô trong môi trường truyền thông số.

3.2 Hạn chế

Tuy vậy, bên cạnh kết quả tích cực, vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục.

Thứ nhất, mức độ phối hợp, tích hợp giữa các phòng, ban trong các cơ quan báo Hà Nội chưa cao. Ở nhiều cơ quan, bộ phận báo in và báo điện tử vẫn vận hành tách biệt, dẫn tới trùng lặp nội dung, thiếu phối hợp trong kế hoạch sản xuất và lan tỏa thông tin. Ví dụ, tại một số tòa soạn, bài viết đăng trên bản in không được tối ưu hóa hoặc chuyển thể sang phiên bản điện tử, khiến nguồn lực sáng tạo bị phân tán.

Thứ hai, cơ sở dữ liệu độc giả của các cơ quan báo chí còn hạn chế, chủ yếu dừng ở việc thống kê lượt truy cập, chưa được khai thác để phân tích hành vi, sở thích và thói quen tiếp nhận thông tin. Việc thiếu hệ thống dữ liệu lớn (Big Data) khiến các tòa soạn chưa thể thực hiện chiến lược nội dung cá nhân hóa - một yếu tố then chốt trong mô hình báo chí hội tụ hiện đại.

Thứ ba, cơ chế khuyến khích đổi mới sáng tạo trong nội bộ tòa soạn của một số cơ quan báo chí còn hạn chế. Một số cơ quan báo chưa có quy định rõ về khen thưởng và khuyến khích sản xuất các sản phẩm sáng tạo số hoặc cho nhóm tác giả ứng dụng công nghệ mới trong sản xuất nội dung. Điều này dẫn đến tâm lý ngại thay đổi, đặc biệt với đội ngũ phóng viên lâu năm vốn quen với quy trình tác nghiệp truyền thống.

Thứ tư, chưa có đội ngũ phóng viên, biên tập viên chuyên trách về dữ liệu, quản trị nội dung số và an ninh mạng. Hầu hết nhân sự kỹ thuật tại các cơ quan báo đảm nhiệm

kiêm nhiệm thêm nhiều nhiệm vụ dẫn tới việc quản lý dữ liệu, bảo mật thông tin và vận hành hạ tầng kỹ thuật chưa thực sự chuyên nghiệp. Điều này gây rủi ro nhất định khi hệ thống gặp sự cố hoặc bị tấn công mạng.

Những hạn chế nêu trên cũng được phản ánh rõ qua khảo sát tại Báo Hà Nội mới, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo Lao động Thủ đô trong giai đoạn 2022-2025 ở nhiều cấp độ.

Thứ nhất, về tổ chức và quản trị tòa soạn, khảo sát cho thấy bộ máy điều phối nội dung tại nhiều cơ quan báo vẫn chưa được tổ chức theo mô hình hội tụ thực thụ. Kết quả phỏng vấn sâu với Phó Tổng Biên tập Báo Hà Nội mới cho thấy, công tác điều phối sản xuất hiện nay vẫn chịu ảnh hưởng lớn từ “nếp làm báo in”, chưa hình thành quy trình quản trị nội dung liên thông giữa báo in - điện tử - mạng xã hội. Một số đơn vị như Báo Lao động Thủ đô vẫn duy trì mô hình tổ chức truyền thống với các ban chuyên môn hoạt động độc lập, dẫn đến tình trạng trùng lặp đề tài và không tối ưu hóa được nguồn lực.

Thứ hai, về hạ tầng công nghệ thông tin và an toàn thông tin, khảo sát chỉ ra sự chênh lệch đáng kể giữa các cơ quan báo. Báo Kinh tế và Đô thị là đơn vị duy nhất trong số ba cơ quan khảo sát đã triển khai CMS hội tụ tương đối hoàn chỉnh; trong khi đó, Hà Nội mới và Lao động Thủ đô vẫn vận hành hệ thống phân mảnh, thiếu cơ sở dữ liệu tập trung phục vụ phân tích và hoạch định nội dung. Theo Tổng Biên tập Báo Lao động Thủ đô: “Hệ thống hiện nay đáp ứng được mức cơ bản, còn chưa hỗ trợ sản xuất đa định dạng và chưa tích hợp được công cụ phân tích dữ liệu người dùng.” Ngoài ra, cả ba cơ quan đều phản ánh tình trạng thiếu cơ chế bảo mật dữ liệu phù hợp, chưa có hệ thống giám sát an ninh mạng chuyên biệt.

Thứ ba, về nội dung số, khảo sát tại ba tòa soạn cho thấy tỷ lệ phóng viên có khả năng sản xuất video, podcast hoặc đồ họa dữ liệu còn thấp, dao động từ 25%-40% tùy cơ quan. Phó Tổng Biên tập Báo Kinh tế & Đô thị cho biết: “Năng lực sản xuất nội dung đa phương tiện chưa theo kịp yêu cầu chuyển đổi số; phóng viên chủ yếu quen với cách làm báo in truyền thống, thiếu kỹ năng quay dựng, thiết kế đồ họa hoặc sản xuất sản phẩm tương tác.” Điều này ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng và chiều sâu của các sản phẩm số, đặc biệt trong bối cảnh các nền tảng mạng xã hội đòi hỏi nhịp độ cập nhật nhanh và sự đa dạng trong định dạng.

Thứ tư, về đo lường công chúng và phân tích dữ liệu, phần lớn cơ quan báo vẫn phụ thuộc vào dữ liệu từ mạng xã hội hoặc công cụ thống kê cơ bản của nền tảng, chưa xây dựng được dashboard phân tích phục vụ chiến lược nội dung. Một lãnh đạo phòng kỹ thuật của Báo Hà Nội mới nhận định: “Số liệu từ nền tảng chỉ mang tính tham khảo, không đủ để đánh giá sâu hành vi người đọc hay tối ưu hóa chiến lược nội dung.” Chưa có cơ quan báo nào trong nhóm khảo sát sở hữu hệ thống phân tích dữ liệu lớn (Big Data) hoặc thuật toán gợi ý nội dung theo hành vi công chúng.

Những kết quả khảo sát này cho thấy hạn chế trong xây dựng tòa soạn hội tụ không chỉ đến từ điều kiện nguồn lực mà còn từ mô hình quản trị, trình độ nhân sự số và tính đồng bộ giữa các cấu phần của chuyển đổi số, đòi hỏi các cơ quan báo Hà Nội cần sớm tái cấu trúc tổ chức, chuẩn hóa hạ tầng, nâng cao năng lực sản xuất nội dung số và tăng cường khả năng phân tích dữ liệu công chúng.

4. Nguyên nhân

Những hạn chế trên xuất phát từ nhiều yếu tố tác động, được phân tích theo bốn cấp độ chính:

Thứ nhất, về thể chế – chính sách, khung pháp lý về tự chủ báo chí đang trong quá trình hoàn thiện, chưa theo kịp tốc độ phát triển công nghệ số, khiến các tòa soạn thiếu cơ chế mạnh mẽ để đầu tư.

Thứ hai, về tài chính – nguồn lực, đây là rào cản lớn nhất. Trong bối cảnh nguồn thu quảng cáo truyền thống giảm mạnh, chi phí đầu tư công nghệ cao là một gánh nặng tài chính lớn, gây ra sự chênh lệch lớn giữa các tòa soạn.

Thứ ba, về nhân lực – đào tạo, vấn đề nằm ở việc chưa có chương trình đào tạo liên tục về kỹ năng số và báo chí dữ liệu được tổ chức bài bản, dẫn đến trình độ tác nghiệp không đồng đều.

Thứ tư, về hạ tầng công nghệ, một số tòa soạn vẫn còn phụ thuộc vào hệ thống CMS cũ, thiếu tính tích hợp. Việc đầu tư vào công nghệ phân tích công chúng chưa được thực hiện bài bản.

5. Giải pháp phát triển tòa soạn hội tụ trong bối cảnh chuyển đổi số

Dựa trên phân tích thực trạng và nguyên nhân, bài viết đề xuất khung giải pháp đồng bộ nhằm thúc đẩy quá trình hoàn thiện mô hình tòa soạn hội tụ tại các cơ quan báo chí Thủ đô.

Hoàn thiện mô hình quản trị hội tụ và văn hóa tòa soạn

Cần củng cố mô hình tổ chức theo hướng hội tụ toàn diện thông qua việc hoàn thiện mô hình Content Hub (Trung tâm nội dung), trong đó các bộ phận cùng hợp nhất quy trình sản xuất nội dung gốc, đồng thời rút gọn tầng nấc quản lý và tăng tính linh hoạt. Việc xóa bỏ sự phân tách tư duy giữa báo in và báo điện tử là điều kiện tiên quyết.

Chiến lược đầu tư công nghệ nền tảng và quản trị dữ liệu tập trung

Các tòa soạn cần ưu tiên đầu tư hệ thống CMS hội tụ thế hệ mới, có khả năng tích hợp sản xuất và xuất bản đa nền tảng. Đặc biệt, cần xây dựng nền tảng dữ liệu tập trung và ứng dụng Trí tuệ Nhân tạo (AI) cùng Big Data để phân tích hành vi công chúng, giúp cá thể hóa nội dung và tối ưu hóa thời điểm xuất bản.

Phát triển nguồn nhân lực đa kỹ năng và chuyên trách về dữ liệu

Cần tập trung vào việc đào tạo đội ngũ phóng viên đa kỹ năng về sản xuất video, podcast, và đồ họa dữ liệu (data visualization)⁽⁹⁾. Đồng thời, cần thiết lập và phát triển đội ngũ phóng viên - kỹ sư dữ liệu chuyên trách, đóng vai trò cầu nối giữa nghiệp vụ báo chí và công nghệ.

Đổi mới chiến lược nội dung theo hướng ưu tiên nền tảng số

Chiến lược nội dung phải chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng digital-first (ưu tiên nền tảng số). Tòa soạn cần ưu tiên sản xuất các sản phẩm có chiều sâu như longform, data-story (báo chí dữ liệu) và visual storytelling (kể chuyện bằng sự kết hợp hình ảnh, video, đồ họa...) vì đây là những sản phẩm tạo ra sự khác biệt và giữ chân công chúng.

Xây dựng bộ chỉ số KPI hội tụ toàn diện

Cần hoàn thiện hệ thống chỉ số đánh giá mức độ hội tụ (KPI) nội bộ, bao gồm các chỉ số toàn diện như: năng suất sản xuất đa nền tảng, mức độ tích hợp giữa các bộ phận, chỉ số dữ liệu công chúng và chỉ số tương tác thực tế. Cuối cùng, cần xây dựng hệ thống dashboard (bảng điều khiển dữ liệu) theo dõi các chỉ số này theo thời gian thực⁽¹⁰⁾.

6. Kết luận và kiến nghị

Quá trình xây dựng và phát triển mô hình tòa soạn hội tụ tại các cơ quan báo chí Hà Nội đang diễn ra mạnh mẽ, thể hiện nỗ lực thích ứng của báo chí Thủ đô trước yêu cầu chuyển đổi số toàn diện. Mô hình này không chỉ góp phần đổi mới phương thức sản xuất tin, bài, mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả truyền thông và uy tín của báo chí chính thống trong môi trường truyền thông đa nền tảng. Tuy nhiên, để mô hình tòa soạn hội tụ thực sự phát huy hiệu quả, cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các yếu tố: chính sách định hướng, nền tảng công nghệ, nguồn nhân lực số, chất lượng nội dung và phương thức quản trị. Từ những phân tích lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu, có thể rút ra một số kiến nghị chủ yếu sau:

Thứ nhất, Thành phố Hà Nội cần ban hành chương trình tổng thể về chuyển đổi số báo chí Thủ đô, xác định rõ mục tiêu, lộ trình, chỉ tiêu đánh giá và cơ chế hỗ trợ tài chính, tập trung vào đầu tư hạ tầng công nghệ, nền tảng dữ liệu và công tác đào tạo nhân lực báo chí số.

Thứ hai, các cơ quan báo chí cần chủ động tái cấu trúc tổ chức, xây dựng trung tâm nội dung hội tụ làm đầu mối sản xuất - biên tập - xuất bản, vận hành trên nền tảng dữ liệu và công nghệ quản trị thông minh, nhằm bảo đảm sự thống nhất, linh hoạt và hiệu quả trong quy trình sản xuất thông tin.

Thứ ba, cần đẩy mạnh hợp tác giữa báo chí với doanh nghiệp công nghệ, viện nghiên cứu và trường đại học, đặc biệt trong các lĩnh vực nghiên cứu - phát triển (R&D), xây dựng hệ thống quản trị nội dung (CMS), ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) phục vụ sản xuất và phân phối thông tin.

Thứ tư, chú trọng đào tạo và phát triển năng lực số cho đội ngũ phóng viên, biên tập viên, hình thành lớp nhà báo đa nền tảng có khả năng tác nghiệp trên nhiều môi

trường, làm chủ công nghệ và ứng dụng linh hoạt các công cụ kỹ thuật số trong quy trình tác nghiệp.

Thứ năm, đổi mới nội dung và hình thức thể hiện theo hướng sáng tạo, đa dạng, cá nhân hóa phù hợp với từng nhóm công chúng, đồng thời giữ vững tính chính thống, nhân văn và định hướng xã hội chủ nghĩa - những giá trị cốt lõi làm nên bản sắc của báo chí Hà Nội.

Tóm lại, tòa soạn hội tụ không chỉ là mô hình kỹ thuật, mà còn là bước chuyển về tư duy làm báo trong kỷ nguyên số. Việc phát triển mô hình này tại các cơ quan báo chí Hà Nội sẽ góp phần xây dựng nền báo chí hiện đại, chuyên nghiệp, nhân văn; đáp ứng yêu cầu tuyên truyền, định hướng dư luận và phục vụ hiệu quả sự nghiệp phát triển của Thủ đô trong thời kỳ chuyển đổi số quốc gia./.

Tài liệu tham khảo

- (1) Stephen Quinn (2005), *Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting*, Peter Lang Publishing, New York.
- (2) Lê Quốc Minh (2024), Đo lường hiệu quả hoạt động báo chí trong chuyển đổi số, *Tạp chí Người làm báo*, số 9/2024.
- (3) Nguyễn Quang Huy (2024), Đào tạo nguồn nhân lực báo chí trong kỷ nguyên số, *Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông điện tử*, số 7/2024.
- (4) Trần Thị Minh Hòa (2023), *Sáng tạo nội dung báo chí đa nền tảng*, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- (5) Bộ Chính trị (2024), Nghị quyết số 57-NQ/TW về Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia đến năm 2045, Hà Nội.
- (6) Thủ tướng Chính phủ (2023), Quyết định số 348/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Hà Nội.
- (7) Thành ủy Hà Nội (2022), Nghị quyết số 18-NQ/TU về chuyển đổi số thành phố Hà Nội đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Hà Nội.
- (8) Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2025), Quyết định số 3560/QĐ-BVHTTDL ban hành Bộ chỉ số đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, Hà Nội.
- (9) Trần Thị Minh Hòa (2023), *Sáng tạo nội dung báo chí đa nền tảng*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- (10) Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2025), Quyết định số 3560/QĐ-BVHTTDL ban hành Bộ chỉ số đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, Hà Nội.