

Các góc độ nghiên cứu quản trị tài chính cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số

Ngày nhận bài: 30/12/2025 | Ngày phản biện: 10/01/2026 | Ngày xuất bản: 19/01/2026

Tác giả: Vũ Văn Luật (NCS Báo chí học K27.2 Học viện Báo chí và Tuyên truyền)

Tóm tắt: Chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc mô hình hoạt động và cách thức tạo lập nguồn lực của các cơ quan báo chí, đặt ra những yêu cầu mới đối với tổ chức và vận hành tòa soạn, đặc biệt ở phương diện quản trị tài chính. Sự suy giảm nguồn thu truyền thống, yêu cầu tự chủ và áp lực gia tăng chi phí đầu tư công nghệ đang tác động trực tiếp đến khả năng duy trì chất lượng nội dung và thực hiện nhiệm vụ chính trị của báo chí. Trước tình hình đó, nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu, bàn luận về vấn đề này. Tổng quan cho thấy, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tiếp cận vấn đề từ góc độ kinh tế báo chí, mô hình tài chính hoặc cơ chế chính sách, trong khi các phân tích đặt quản trị tài chính ở cấp độ quản trị nội bộ vẫn còn hạn chế. Thực tiễn này cho thấy yêu cầu phải tiếp tục nghiên cứu về xu hướng tích hợp quản trị, tổ chức hoạt động tòa soạn và các yếu tố tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí hiện nay.

1. Mở đầu

Chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc mô hình hoạt động, cách thức tạo lập nguồn lực và cơ chế vận hành của các cơ quan báo chí, đặt ra những yêu cầu mới đối công tác quản trị tòa soạn, đặc biệt ở phương diện quản trị tài chính. Sự suy giảm của các nguồn thu truyền thống, yêu cầu ngày càng cao về tự chủ tài chính cùng với áp lực gia tăng chi phí đầu tư cho công nghệ và nhân lực số đã tác động trực tiếp đến khả năng duy trì chất lượng nội dung và thực hiện nhiệm vụ chính trị của báo chí. Trong bối cảnh đó, quản trị tài chính gắn chặt với chiến lược nội dung, tổ chức tòa soạn và hiệu quả hoạt động báo chí. Trên thế giới và ở Việt Nam, đã có nhiều công trình nghiên cứu tiếp cận vấn đề này từ các góc độ kinh tế báo chí, mô hình tài chính và cơ chế chính sách; tuy nhiên, các phân tích về quản trị tài chính ở cấp độ quản trị nội bộ của cơ quan báo

chí, xét trên phương diện cấu trúc và logic vận hành, vẫn còn hạn chế. Xuất phát từ yêu cầu đó, việc tổng quan và hệ thống hóa tình hình nghiên cứu về quản trị tài chính cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số được triển khai nhằm làm rõ các hướng tiếp cận chủ yếu, những kết quả đã đạt được và các khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu trong thời gian tới.

2. Các nghiên cứu về quản trị tài chính cơ quan báo chí

2.1. Các nghiên cứu về nội dung quản trị tài chính cơ quan báo chí

Trong các nghiên cứu về quản trị tài chính trong cơ quan báo chí, nhiều công trình tiếp cận vấn đề từ nền tảng kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn và quản trị truyền thông trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên thế giới, các công trình của Alexander, Owers và Carveth (2004), Picard (2006, 2011), Doyle (2013) tiếp cận các cơ quan báo chí như những tổ chức kinh tế, làm rõ vai trò của các yếu tố tài chính trong việc tổ chức và điều hành của tòa soạn. Các nghiên cứu về quản trị và đổi mới tòa soạn của Küng (2015, 2017) và Mierzejewska (2006) nhấn mạnh công tác chiến lược, lãnh đạo và phân bổ nguồn lực trong việc duy trì tính bền vững tài chính của báo chí số. Bên cạnh đó, các công trình về dữ liệu công chúng và phân tích biên tập như của Cherubini và Nielsen (2016) làm rõ sự gắn kết ngày càng chặt chẽ giữa quyết định biên tập, sử dụng dữ liệu và hiệu quả tài chính.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về kinh tế báo chí và quản trị tòa soạn tập trung phản ánh quá trình chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang tự chủ tài chính và tác động của chuyển đổi số. Các công trình của các tác giả Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015), Bùi Chí Trung (2017), Đinh Văn Hường (2024) phân tích sự biến đổi của cấu trúc nguồn thu, chi phí và hoạt động kinh tế báo chí. Các công trình nghiên cứu của các tác giả Đặng Thị Thu Hương (2021), Lê Hải (2013), Đỗ Thị Thu Hằng (2017, 2020) và Nguyễn Đình Hậu (2025) về quản trị báo chí và tổ chức tòa soạn trong môi trường truyền thông số đã góp phần làm rõ mối quan hệ giữa tái cấu trúc tổ chức, đầu tư công nghệ và yêu cầu quản trị tài chính của các cơ quan báo chí.

Nghiên cứu về quản trị tài chính cơ quan báo chí hình thành trên cơ sở giao thoa giữa kinh tế báo chí, quản trị tòa soạn và quản trị doanh nghiệp truyền thông, và phát triển mạnh trong bối cảnh chuyển đổi số khi các mô hình doanh thu truyền thống suy giảm, đồng thời yêu cầu tự chủ tài chính ngày càng rõ nét. Khác với các nghiên cứu tiếp cận

báo chí chủ yếu từ góc độ kinh tế ngành hoặc cơ chế chính sách, hướng nghiên cứu này tập trung làm rõ quản trị tài chính cơ quan báo chí bao gồm những nội dung gì trong quá trình vận hành tòa soạn, gắn trực tiếp với hoạt động sản xuất nội dung và việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị.

Trong nghiên cứu quốc tế, Robert G. Picard đã đặt nền móng cho cách tiếp cận tài chính như một nội dung cốt lõi của quản trị cơ quan báo chí - truyền thông. Các cơ quan báo chí luôn "phụ thuộc vào môi trường kinh tế để huy động và phân bổ các nguồn lực khan hiếm như vốn, lao động, công nghệ và doanh thu; do đó, quản trị tài chính phản ánh trực tiếp năng lực tổ chức và điều hành của tòa soạn"⁽¹⁾. Từ góc độ tạo giá trị, Picard cho rằng báo chí chỉ có thể duy trì bền vững khi xác định rõ giá trị mà mình tạo ra cho công chúng và xã hội, bởi "báo chí tạo ra giá trị bằng cách cung cấp thông tin giúp cá nhân và cộng đồng hoạt động hiệu quả trong xã hội"⁽²⁾. Cách tiếp cận này đặt nội dung quản trị tài chính trong mối quan hệ trực tiếp với chiến lược nội dung và sứ mệnh xã hội của cơ quan báo chí, thay vì chỉ coi tài chính là vấn đề kỹ thuật hay kế toán.

Một nội dung quan trọng khác của quản trị tài chính được các nghiên cứu quốc tế chỉ ra là quản trị cấu trúc nguồn thu trong mối quan hệ giữa các chủ thể tham gia vào hoạt động báo chí. Trong môi trường truyền thông số, báo chí vận hành trong không gian có nhiều nhóm chủ thể cùng tham gia, đòi hỏi tòa soạn phải tổ chức và cân đối các dòng giá trị gắn với nội dung và công chúng. Hiệu quả tài chính của báo chí vì vậy "phụ thuộc vào cách tòa soạn phân bổ và điều phối các quan hệ tạo nguồn thu giữa các nhóm tham gia khác nhau, thay vì chỉ dựa vào tổng mức doanh thu"⁽³⁾. Các phân tích này cho thấy quản trị nguồn thu trong cơ quan báo chí không chỉ là vấn đề tối đa hóa doanh thu, mà là một nội dung quản trị gắn chặt với chiến lược nội dung, khả năng tiếp cận công chúng và tổ chức hoạt động của tòa soạn. Trong bối cảnh đó, nhiều cơ quan báo chí chấp nhận cung cấp nội dung miễn phí hoặc triển khai các hình thức thu phí linh hoạt nhằm duy trì quy mô công chúng và ổn định nguồn thu dài hạn. Các nghiên cứu về hành vi trả tiền cho tin tức trực tuyến cũng chỉ ra rằng chỉ một bộ phận nhỏ công chúng sẵn sàng chi trả, qua đó tạo áp lực lớn đối với quản trị nguồn thu và buộc tòa soạn phải điều chỉnh chiến lược tài chính gắn với nội dung⁽⁴⁾.

Cùng với quản trị nguồn thu, dữ liệu công chúng và hệ thống chỉ số đo lường được xem là một nội dung mới của quản trị tài chính trong môi trường số. Dữ liệu công chúng vừa phục vụ cho các quyết định biên tập, vừa hỗ trợ phân bổ nguồn lực và đánh giá hiệu quả tài chính, với điều kiện việc sử dụng dữ liệu không làm tổn hại đến các giá trị nghề nghiệp cốt lõi của báo chí⁽⁵⁾. Trong môi trường truyền thông số, việc lựa chọn các chỉ số như mức độ tiếp cận, thời gian tương tác hay mức độ chuyển đổi phản ánh trực tiếp định hướng tài chính của tòa soạn, từ phụ thuộc vào quảng cáo sang hướng tới thu phí người dùng. Dữ liệu và chỉ số đã trở thành một nội dung quan trọng trong tư duy và thực tiễn quản trị tài chính của cơ quan báo chí.

Ở Việt Nam, nghiên cứu về nội dung quản trị tài chính cơ quan báo chí gắn liền với quá trình chuyển đổi từ cơ chế bao cấp sang cơ chế tự chủ tài chính. Cuốn sách Một số vấn đề về kinh tế báo in của hai tác giả Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung cho thấy, nhiều cơ quan báo chí đã từng bước “tự hạch toán, có lãi, thoát ra khỏi tình trạng bao cấp kinh phí”⁽⁶⁾, phản ánh sự thay đổi căn bản trong cách tiếp cận quản trị nguồn thu và chi phí. Các tác giả cũng nhấn mạnh rằng sự điều chỉnh cơ chế tài chính đã cởi trói cho báo chí thực hiện làm kinh tế dễ dàng hơn, cởi mở hơn, qua đó mở rộng các hình thức khai thác doanh thu gắn với hoạt động báo chí trong điều kiện tự chủ.

Ở góc độ quản trị tòa soạn, cuốn sách Lao động nhà báo và quản trị tòa soạn báo chí của tác giả Trương Thị Kiên tiếp cận quản trị tòa soạn từ phương diện tổ chức hoạt động sáng tạo báo chí, qua đó, cung cấp cơ sở để nhìn nhận tài chính như một thành tố nội tại của quản trị tòa soạn. Tác giả xác định: “Quản trị tòa soạn báo chí là hoạt động tổ chức, điều hành và phối hợp các lực lượng sáng tạo nhằm tạo ra các sản phẩm báo chí đáp ứng yêu cầu của công chúng và nhiệm vụ chính trị của cơ quan báo chí”⁽⁷⁾. Cách tiếp cận này cho thấy các quyết định liên quan đến đầu tư nội dung, nhân lực, công nghệ và phân phối đều hàm chứa nội dung quản trị tài chính, gắn trực tiếp với hiệu quả vận hành của tòa soạn trong điều kiện tự chủ và chuyển đổi số.

Tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy nội dung quản trị tài chính cơ quan báo chí hiện nay tập trung vào bốn nhóm vấn đề chính: quản trị nguồn thu và mô hình doanh thu; quản trị chi phí và phân bổ nguồn lực; sử dụng dữ liệu và hệ thống chỉ số để hỗ trợ các quyết định tài chính; và bảo đảm sự hài hòa giữa yêu cầu tài chính với nhiệm vụ chính trị của cơ quan báo chí.

2.2. Các nghiên cứu về công cụ và phương pháp quản trị tài chính cơ quan báo chí

Trong hướng nghiên cứu về công cụ, phương pháp và cơ chế quản trị tài chính đối với cơ quan báo chí, nhiều công trình tập trung phân tích các cách thức tổ chức, kiểm soát và điều phối nguồn lực tài chính trong mối quan hệ với môi trường thể chế và điều kiện vận hành cụ thể của báo chí. Các nghiên cứu về kinh tế báo chí và quản trị truyền thông của Alexander, Owers và Carveth (2004), Doyle (2013), Picard (2011) đã đề cập đến các công cụ quản trị tài chính cơ bản gắn với cấu trúc chi phí, doanh thu và kiểm soát nguồn lực trong tổ chức báo chí. Bên cạnh đó, các công trình về quản trị và kiểm soát tổ chức của Merchant và Van der Stede (2017), Brigham và Ehrhardt (2017), Ross, Westerfield và Jordan (2019) cung cấp khung lý thuyết tham chiếu cho việc thiết kế các công cụ kế hoạch hóa, kiểm soát và đánh giá hiệu quả tài chính trong các tổ chức có mục tiêu đa dạng, trong đó có cơ quan báo chí.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, một số nghiên cứu tập trung vào việc sử dụng dữ liệu công chúng và hệ thống chỉ số đo lường như những công cụ quản trị quan trọng. Các công trình của Cherubini và Nielsen (2016), Napoli (2010) cho thấy dữ liệu và các chỉ số về mức độ tiếp cận, mức độ gắn kết và hành vi công chúng ngày càng được tích hợp vào quá trình ra quyết định biên tập, phân bổ nguồn lực và điều chỉnh mô hình doanh thu. Các nghiên cứu thực nghiệm về hành vi chi trả cho tin tức trực tuyến của Fletcher và Nielsen (2017) cũng cung cấp cơ sở khoa học cho việc thiết kế và điều chỉnh các công cụ thu phí trong quản trị tài chính báo chí.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về kinh tế báo chí và quản lý báo chí đã bước đầu đề cập đến việc vận dụng các công cụ kế hoạch hóa, hạch toán và kiểm soát tài chính trong điều kiện các cơ quan báo chí thực hiện cơ chế tự chủ. Các công trình của các tác giả Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015), Bùi Chí Trung (2017), Đinh Văn Hường (2024) phản ánh yêu cầu đổi mới phương thức quản trị tài chính gắn với tái cấu trúc tổ chức và đa dạng hóa nguồn thu. Các nghiên cứu về quản lý báo chí và chuyển đổi số của các tác giả Đặng Thị Thu Hương (2021), Đỗ Thị Thu Hằng (2020), Hà Xuân (2023) cũng cho thấy những vấn đề đặt ra đối với việc hoàn thiện các công cụ và cơ chế quản trị tài chính phù hợp với đặc thù hoạt động của cơ quan báo chí trong môi

trường truyền thông số.

Các công trình thuộc hướng tiếp cận này thường nhấn mạnh các thao tác quản trị mang tính kỹ thuật và quy trình, bao gồm việc tổ chức thu thập và xử lý dữ liệu, xây dựng hệ thống chỉ số theo dõi hiệu quả hoạt động, sử dụng các chỉ số này như căn cứ phản hồi để điều chỉnh quyết định quản trị, cũng như vận dụng các phương pháp kế hoạch hóa tài chính nhằm duy trì sự ổn định và bền vững của cơ quan báo chí trong môi trường cạnh tranh gia tăng. Nội dung được nhấn mạnh là việc sử dụng dữ liệu công chúng và các chỉ số đo lường như công cụ hỗ trợ ra quyết định quản trị, thay vì chỉ coi đó là mục tiêu hay kết quả cuối cùng của hoạt động báo chí. Các cơ quan báo chí xây dựng và vận hành hệ thống phân tích biên tập (editorial analytics) nhằm đưa dữ liệu và chỉ số vào quy trình quản trị hằng ngày, cho phép lãnh đạo tòa soạn theo dõi hiệu quả hoạt động, nhận diện các khu vực tiêu hao nguồn lực và kịp thời điều chỉnh việc phân bổ nhân lực, nội dung và chi phí vận hành. Theo các tác giả, dữ liệu trong trường hợp này được vận hành theo cơ chế phản hồi, phục vụ cho việc giám sát và điều chỉnh liên tục các quyết định quản trị, thay vì chỉ được sử dụng cho mục đích thống kê hoặc báo cáo.

Lựa chọn hệ thống chỉ số đo lường phản ánh trực tiếp định hướng quản trị tài chính của từng cơ quan báo chí. Những tòa soạn phụ thuộc chủ yếu vào doanh thu quảng cáo thường ưu tiên các chỉ số về mức độ tiếp cận, lượt xem và khả năng lan tỏa nội dung, trong khi các cơ quan báo chí hướng tới doanh thu từ người dùng lại chú trọng hơn các chỉ số về mức độ gắn bó, thời gian tương tác và khả năng duy trì sự chú ý của công chúng. Sự khác biệt trong hệ thống chỉ số phản ánh cách thức tòa soạn sử dụng dữ liệu như một công cụ điều phối nguồn lực tài chính gắn với chiến lược nội dung.

Các nghiên cứu thực nghiệm về hành vi chi trả cho tin tức trực tuyến cung cấp cơ sở quan trọng cho phương pháp lập kế hoạch và điều chỉnh chỉ tiêu doanh thu của cơ quan báo chí. Trên cơ sở khảo sát tại sáu quốc gia có hệ thống truyền thông phát triển, chỉ một bộ phận nhỏ công chúng thực sự sẵn sàng trả tiền cho tin tức trực tuyến⁽⁸⁾. Kết quả này cho thấy các quyết định liên quan đến doanh thu cần được đặt trên cơ sở các đo lường khả tín về khả năng chuyển đổi và duy trì người dùng, đồng thời đòi hỏi việc thiết lập các chỉ tiêu theo dõi phù hợp để kịp thời điều chỉnh kế hoạch trong quá trình triển khai.

Tại Việt Nam, các công trình nghiên cứu về kinh tế báo chí đã phản ánh yêu cầu ngày càng rõ đối với việc vận dụng các công cụ kế hoạch hóa và kiểm soát tài chính trong điều kiện các cơ quan báo chí thực hiện cơ chế tự chủ. Điều này đặt ra nhu cầu hình thành các phương pháp quản trị tài chính phù hợp với hoạt động sản xuất, phát hành báo chí. Sự thay đổi cơ chế quản lý tài chính đã cởi trói cho báo chí thực hiện làm kinh tế dễ dàng hơn, cởi mở hơn⁽⁹⁾, song việc vận dụng các công cụ quản trị tài chính trong thực tiễn vẫn còn mang tính phân tán và chưa được chuẩn hóa thành hệ thống phương pháp hoàn chỉnh.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy công cụ và phương pháp quản trị tài chính cơ quan báo chí hiện nay tập trung vào ba nhóm thực hành chính: sử dụng dữ liệu công chúng và hệ thống chỉ số đo lường để theo dõi, phản hồi và hỗ trợ điều chỉnh quyết định phân bổ nguồn lực; khai thác dữ liệu về hành vi chi trả của công chúng làm căn cứ lập kế hoạch và điều chỉnh chỉ tiêu doanh thu trong môi trường số; và vận dụng các phương pháp kế hoạch hóa, hạch toán và kiểm soát tài chính trong điều kiện tự chủ nhằm duy trì sự ổn định và bền vững của cơ quan báo chí. Những kết quả này tạo nền tảng quan trọng cho việc tiếp tục nghiên cứu chuẩn hóa và vận dụng các công cụ quản trị tài chính phù hợp với đặc thù tổ chức và nhiệm vụ của các cơ quan báo chí Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.3. Các nghiên cứu về mô hình quản trị tài chính cơ quan báo chí

Trong hoạt động báo chí - truyền thông, quản trị tài chính luôn gắn chặt với mô hình truyền thông, mức độ thương mại hóa và vai trò quản lý của nhà nước. Các nghiên cứu so sánh hệ thống truyền thông chỉ ra rằng sự khác biệt về thể chế và mức độ can thiệp của nhà nước dẫn đến những mô hình quản trị tài chính báo chí khác nhau, từ mô hình chịu chi phối mạnh của thị trường đến các mô hình dựa trên hỗ trợ công. Bên cạnh đó, tiếp cận kinh tế chính trị truyền thông nhấn mạnh vai trò của cấu trúc quyền lực, sở hữu và chính sách trong việc định hình khả năng vận hành tài chính của báo chí, đặc biệt trong bối cảnh ảnh hưởng ngày càng lớn của các nền tảng công nghệ toàn cầu.

Các nghiên cứu về mô hình quản trị tài chính cơ quan báo chí tập trung lý giải cách thức tổ chức và vận hành tổng thể hệ thống tài chính của các tổ chức báo chí trong mối quan hệ với thể chế chính trị, cấu trúc sở hữu, mục tiêu xã hội và áp lực thị trường. Ở hướng tiếp cận này, tài chính được nhìn nhận là một cấu phần gắn chặt với mô hình truyền thông, cơ chế quản trị và bối cảnh thể chế mà cơ quan báo chí hoạt động. Nghiên cứu mô hình quản trị tài chính cho phép tiếp cận tài chính báo chí ở cấp độ hệ thống, làm rõ những logic chi phối việc phân bổ nguồn lực, thiết kế cơ chế vận hành và xác lập quan hệ giữa báo chí với nhà nước, thị trường và công chúng.

Cách tiếp cận so sánh hệ thống truyền thông đặt ra khung tham chiếu để phân tích sự khác biệt giữa các mô hình quản trị tài chính cơ quan báo chí. Thông qua việc so sánh các hệ thống truyền thông ở Bắc Mỹ và Tây Âu, hai tác giả chỉ ra rằng cơ chế tài chính của báo chí luôn gắn liền với cấu trúc chính trị và mức độ thương mại hóa của từng quốc gia. Các mô hình truyền thông khác nhau phản ánh những lựa chọn khác nhau về vai trò của nhà nước, mức độ can thiệp của thị trường và tính chuyên nghiệp của báo chí. Đối với các hệ thống truyền thông mang tính thương mại cao, quản trị tài chính cơ quan báo chí chịu sự chi phối mạnh của thị trường, với trọng tâm là tối ưu hóa doanh thu và cạnh tranh kinh tế. Ngược lại, ở những hệ thống truyền thông có truyền thống hỗ trợ công, tài chính báo chí được thiết kế nhằm bảo đảm sự ổn định dài hạn và thực hiện chức năng phục vụ lợi ích công chúng. Tính “phụ thuộc quỹ đạo lịch sử” của các hệ thống truyền thông chính là các lựa chọn mang tính thể chế trong quá khứ tiếp tục định hình mô hình tài chính và quản trị báo chí trong hiện tại⁽¹⁰⁾.

Tập trung vào mô hình tài chính của các cơ quan truyền thông công, nghiên cứu dân tộc học về quá trình cải tổ BBC cho thấy rõ tác động của mô hình tài chính đối với văn hóa tổ chức và hoạt động biên tập. Áp dụng tư duy quản trị dựa trên chỉ tiêu tài chính và logic thị trường trong một tổ chức truyền thông công đã làm suy giảm tính sáng tạo và làm thay đổi các chuẩn mực nghề nghiệp vốn là nền tảng của BBC. Trong giai đoạn cải tổ, các chỉ tiêu tài chính đã được nâng lên thành nguyên tắc trung tâm của quản trị, khiến các quyết định nội dung ngày càng bị chi phối bởi tiêu chí hiệu quả kinh tế ngắn hạn⁽¹¹⁾. Trường hợp này cho thấy mô hình quản trị tài chính không chỉ ảnh hưởng đến nguồn lực, mà còn định hình cấu trúc quyền lực và định hướng giá trị trong tổ chức báo chí.

Mô hình tài chính ổn định là điều kiện cần thiết để truyền thông công thực hiện sứ mệnh phục vụ xã hội. Các hình thức tài trợ như phí truyền thông hoặc ngân sách nhà nước là những cơ chế này giúp truyền thông công tránh được áp lực thương mại hóa và duy trì khả năng sản xuất những nội dung có giá trị xã hội cao nhưng khó sinh lợi trên thị trường. Tuy nhiên, trong bối cảnh số hóa và cạnh tranh gia tăng, các mô hình tài chính truyền thông công cũng phải đổi mới với yêu cầu đổi mới quản trị để thích ứng với môi trường truyền thông đa nền tảng.

Tiếp cận từ khái niệm “truyền thông công”, các cơ quan báo chí - truyền thông công cần tái cấu trúc mô hình vận hành và tài chính nhằm chuyển từ mô hình phát sóng một chiều sang mô hình truyền thông đa nền tảng và tương tác. Thách thức cốt lõi nằm ở khả năng thiết kế một mô hình quản trị tài chính cho phép dung hòa giữa mục tiêu xã hội và yêu cầu thích ứng với môi trường truyền thông số⁽¹²⁾. Quan điểm này cho thấy mô hình quản trị tài chính báo chí cần được hiểu như một cấu trúc linh hoạt, có khả năng điều chỉnh theo bối cảnh công nghệ và hành vi công chúng.

Ở cấp độ so sánh rộng hơn, phân tích mối quan hệ giữa tài chính công, hiệu quả truyền thông để làm rõ vai trò của mô hình tài chính trong việc định hình mức độ độc lập và hiệu quả hoạt động của báo chí. Tài trợ công có thể góp phần nâng cao hiệu quả truyền thông nếu được phân bổ hợp lý. Vấn đề then chốt chính là việc thiết kế mô hình quản trị tài chính gắn với các cơ chế minh bạch, giám sát và trách nhiệm giải trình⁽¹³⁾. Cách tiếp cận này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các quốc gia đang chuyển đổi mô hình tài chính báo chí, khi các cơ quan báo chí phải đồng thời đáp ứng yêu cầu tự chủ và thực hiện nhiệm vụ xã hội.

Bổ sung cho các phân tích trên là cách tiếp cận mô hình tài chính báo chí từ góc độ kinh tế chính trị truyền thông, nhấn mạnh vai trò của cấu trúc quyền lực và chính sách trong việc định hình khả năng vận hành tài chính của các cơ quan báo chí. Quyền lực truyền thông gắn liền với mô hình sở hữu, quyền lực thị trường và các chế độ chính sách, pháp lý, trong đó tài chính đóng vai trò nền tảng chi phối khả năng tiếp cận và kiểm soát dòng chảy thông tin⁽¹⁴⁾. Sự tập trung hóa sở hữu và ưu thế kinh tế của các nền tảng công nghệ toàn cầu đã làm thay đổi sâu sắc môi trường tài chính của báo chí, tạo ra những giới hạn mang tính cấu trúc đối với các mô hình quản trị tài chính ở cấp tổ chức. Cách tiếp cận này cho thấy nghiên cứu mô hình quản trị tài chính báo chí

không thể tách rời khỏi bối cảnh thể chế và quyền lực rộng lớn hơn.

3. Đánh giá khái quát các công trình nghiên cứu

3.1. Những kết quả nghiên cứu đã đạt được

Tổng hợp các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy quản trị tài chính cơ quan báo chí đã đạt được những kết quả đáng kể trong bối cảnh chuyển đổi số, thể hiện ở bốn phương diện chủ yếu sau đây.

Một là, các nghiên cứu đã từng bước hình thành cách tiếp cận coi quản trị tài chính là một cấu phần nội tại của quản trị cơ quan báo chí. Thay vì tiếp cận tài chính báo chí như vấn đề thuần túy kinh tế hoặc chính sách vĩ mô, nhiều công trình đã đặt tài chính trong mối quan hệ trực tiếp với tổ chức và vận hành tòa soạn, chiến lược nội dung và khả năng thực hiện sứ mệnh chính trị - xã hội của báo chí. Cách tiếp cận này góp phần chuyển trọng tâm nghiên cứu từ phân tích thị trường và cơ chế tài trợ sang phân tích năng lực quản trị nội bộ của các cơ quan báo chí trong môi trường truyền thông số.

Hai là, các nghiên cứu đã làm rõ những nội dung cốt lõi cấu thành quản trị tài chính cơ quan báo chí, phản ánh sự thay đổi căn bản của mô hình hoạt động báo chí trong điều kiện chuyển đổi số. Trên cơ sở phân tích sự suy giảm của các nguồn thu truyền thống và yêu cầu tự chủ tài chính, nhiều công trình đã xác lập các nội dung trọng tâm như quản trị nguồn thu và mô hình doanh thu, quản trị chi phí và phân bổ nguồn lực, đầu tư cho công nghệ và nhân lực, cũng như yêu cầu bảo đảm sự hài hòa giữa hiệu quả tài chính và nhiệm vụ chính trị. Những kết quả này cho thấy quản trị tài chính không còn là hoạt động mang tính hậu cần hay kỹ thuật kế toán, mà trở thành một nội dung gắn liền với các quyết định chiến lược về phát triển nội dung và tổ chức hoạt động của tòa soạn.

Ba là, các nghiên cứu đã làm rõ vai trò ngày càng nổi bật của dữ liệu, hệ thống chỉ số đo lường và các công cụ phân tích trong quản trị tài chính tòa soạn. Dữ liệu công chúng và các chỉ số đo lường được sử dụng như công cụ theo dõi hiệu quả, phản hồi và hỗ trợ điều chỉnh các quyết định phân bổ nguồn lực, thay vì chỉ phục vụ mục đích thống kê. Việc lựa chọn hệ thống chỉ số phản ánh trực tiếp định hướng tài chính của từng cơ quan báo chí, từ phụ thuộc vào quảng cáo sang hướng tới doanh thu từ người

dùng. Đồng thời, các nghiên cứu thực nghiệm về hành vi chi trả cho tin tức trực tuyến đã cung cấp cơ sở khoa học cho việc lập kế hoạch và điều chỉnh chỉ tiêu doanh thu, cho thấy quản trị tài chính trong môi trường số ngày càng mang tính dữ liệu hóa.

Bốn là, các nghiên cứu đã phát triển những cách tiếp cận mô hình nhằm lý giải quản trị tài chính báo chí trong mối quan hệ với bối cảnh thể chế và hệ thống truyền thông. Thông qua các nghiên cứu so sánh và phân tích mô hình tài chính của truyền thông công và truyền thông thương mại, nhiều công trình đã chỉ ra rằng quản trị tài chính báo chí chịu sự chi phối của cấu trúc chính trị, mức độ thương mại hóa, cơ chế tài trợ công và các lựa chọn thể chế mang tính lịch sử. Các cách tiếp cận này nhấn mạnh tính phụ thuộc bối cảnh và quỹ đạo phát triển của quản trị tài chính báo chí, đồng thời khẳng định rằng tài chính không chỉ là vấn đề kỹ thuật quản trị, mà còn gắn với cấu trúc quyền lực, văn hóa tổ chức và định hướng giá trị của các cơ quan báo chí.

3.2. Khoảng trống nghiên cứu hiện nay

Mặc dù các công trình nghiên cứu về quản trị tài chính cơ quan báo chí đã đạt được nhiều kết quả quan trọng, song tổng quan cho thấy vẫn còn những khoảng trống đáng chú ý, qua đó gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí hiện nay.

Một là, các nghiên cứu hiện nay vẫn thiếu những tiếp cận đặt quản trị tài chính ở cấp độ quản trị nội bộ tòa soạn một cách hệ thống. Phần lớn các công trình tiếp cận tài chính báo chí từ góc độ kinh tế báo chí, mô hình tài chính hoặc cơ chế chính sách, trong khi các phân tích đi sâu vào quá trình ra quyết định, tổ chức thực hiện và điều phối nguồn lực tài chính trong nội bộ tòa soạn chưa được làm rõ. Quản trị tài chính thường được đề cập như bối cảnh hoặc hệ quả của hoạt động báo chí, chưa được xem là một quá trình quản trị nội tại có cấu trúc, chủ thể và logic vận hành tương đối đầy đủ. Thực tiễn này cho thấy sự cần thiết phải tiếp tục nghiên cứu quản trị tài chính như một hoạt động quản trị nội bộ của cơ quan báo chí, làm rõ vai trò của các chủ thể quản trị, các cấp ra quyết định và mối quan hệ giữa quản trị tài chính với quản trị nội dung, quản trị nhân lực và quản trị công nghệ trong tòa soạn.

Hai là, các nghiên cứu còn thiếu các khung phân tích và bộ chỉ báo thống nhất để đánh giá quản trị tài chính tòa soạn. Mặc dù nhiều công trình đã đề cập đến dữ liệu

công chúng, hệ thống chỉ số đo lường và các công cụ phân tích hiệu quả tài chính, song các chỉ báo thường được sử dụng theo từng nghiên cứu hoặc từng mô hình cụ thể, chưa được hệ thống hóa thành các khung phân tích tổng thể có khả năng so sánh và đánh giá toàn diện. Việc thiếu vắng các bộ chỉ báo chuẩn hóa khiến kết quả nghiên cứu khó đối chiếu và hạn chế khả năng ứng dụng trong thực tiễn quản trị. Điều này đặt ra yêu cầu tiếp tục xây dựng các khung phân tích và bộ chỉ báo quản trị tài chính phù hợp với đặc thù hoạt động của cơ quan báo chí, bảo đảm phản ánh đồng thời hiệu quả tài chính, hiệu quả tổ chức và việc thực hiện nhiệm vụ chính trị trong bối cảnh chuyển đổi số.

Ba là, khoảng cách giữa các mô hình nghiên cứu quốc tế và bối cảnh hoạt động của cơ quan báo chí Việt Nam vẫn chưa được thu hẹp một cách thỏa đáng. Phần lớn các mô hình và khung lý thuyết về quản trị tài chính báo chí hiện nay được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu các hệ thống truyền thông thương mại hoặc truyền thông công ở các quốc gia phát triển, với những điều kiện thể chế và cơ chế vận hành khác biệt so với Việt Nam. Việc vận dụng trực tiếp các mô hình này vào bối cảnh báo chí Việt Nam, nơi các cơ quan báo chí vừa chịu áp lực tự chủ tài chính vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, vẫn còn nhiều điểm chưa phù hợp và chưa được nghiên cứu đầy đủ. Khoảng cách này cho thấy cần có các nghiên cứu điều chỉnh, bổ sung hoặc phát triển các mô hình quản trị tài chính báo chí phù hợp hơn với điều kiện thể chế, cơ chế quản lý và đặc thù hoạt động của các cơ quan báo chí Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Bốn là, các nghiên cứu còn thiếu những khảo sát thực nghiệm chuyên sâu gắn quản trị tài chính với hiệu quả hoạt động và chất lượng nội dung báo chí. Các nghiên cứu hiện nay chủ yếu dừng lại ở phân tích lý thuyết, tổng kết chính sách hoặc nghiên cứu trường hợp đơn lẻ, trong khi các khảo sát có hệ thống về quá trình lập kế hoạch, phân bổ, sử dụng và kiểm soát nguồn lực tài chính trong tòa soạn chưa được triển khai đầy đủ. Đồng thời, mối quan hệ giữa các quyết định tài chính với hiệu quả hoạt động, chất lượng nội dung và tính độc lập nghề nghiệp của báo chí cũng chưa được làm rõ một cách cụ thể. Những hạn chế này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải đẩy mạnh các nghiên cứu thực nghiệm, khảo sát diện rộng hoặc nghiên cứu trường hợp chuyên sâu tại các cơ quan báo chí, nhằm làm rõ cách thức quản trị tài chính được vận hành trong thực tiễn và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động cũng như chất lượng nội dung báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số.

4. Kết luận

Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy quản trị tài chính cơ quan báo chí là hướng nghiên cứu quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số, với sự mở rộng đáng kể về cách tiếp cận và nội dung phân tích. Các nghiên cứu đã từng bước đặt tài chính trong mối quan hệ chặt chẽ với công tác tổ chức và vận hành tòa soạn, chiến lược nội dung, dữ liệu công chúng và bối cảnh thể chế, khẳng định vai trò quan trọng của quản trị tài chính đối với hiệu quả hoạt động và khả năng thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội của cơ quan báo chí. Tuy nhiên, hệ thống các nghiên cứu hiện nay vẫn còn thiếu các tiếp cận đi sâu vào quản trị tài chính ở cấp độ quản trị nội bộ tòa soạn, thiếu các khung phân tích và bộ chỉ báo thống nhất, cũng như các nghiên cứu thực nghiệm gắn với điều kiện hoạt động cụ thể của báo chí Việt Nam. Những hạn chế này cho thấy nhu cầu tiếp tục nghiên cứu theo hướng tích hợp quản trị tài chính với quản trị nội dung, nhân lực và công nghệ, đồng thời phát triển các khung phân tích phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số báo chí ở Việt Nam hiện nay./.

(1) Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies* (2nd ed.) (Kinh tế học và tài chính doanh nghiệp truyền thông) (tái bản lần thứ hai). Fordham University Press.

(2) Picard, R. G. (2006). *Journalism, value creation and the future of news organizations* (Báo chí, kiến tạo giá trị và tương lai của cơ quan báo chí). Shorenstein Center, Harvard University.

(3) Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets (Cạnh tranh nền tảng trong thị trường hai mặt). *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029

(4) Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2017). Paying for online news (Trả tiền cho tin tức trực tuyến). *Digital Journalism*, 5(9), 1173-1191.

(5) Cherubini, F., & Nielsen, R. K. (2016). Editorial analytics: How news media are developing and using audience data and metrics (Phân tích biên tập: Cơ quan báo chí phát triển và sử dụng dữ liệu chỉ số công chúng). Reuters Institute for the Study of Journalism.

(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, tr.150.

(7) Trương Thị Kiên. (2016). Lao động nhà báo và quản trị tòa soạn báo chí. Nhà xuất bản Lý luận Chính trị, tr.155.

(8) Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2017). Paying for online news (Trả tiền cho tin tức trực tuyến). *Digital Journalism*, 5(9), 1173-1191.

- (9) 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, tr.222.
- (10) Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). Comparing media systems: Three models of media and politics (So sánh hệ thống truyền thông: Ba mô hình truyền thông và chính trị). Cambridge University Press.
- (11) Born, G. (2004). Uncertain vision: Birt, Dyke and the reinvention of the BBC (Tầm nhìn bất định: Birt, Dyke và quá trình tái cấu trúc BBC). Oxford University Press.
- (12) Bardoel, J., & Lowe, G. F. (2007). From public service broadcasting to public service media: The core challenge (Phát thanh - truyền hình công đến truyền thông công: Thách thức cốt lõi). Nordicom.
- (13) Mancini, P. (2004). Media performance, public finance, and democracy (Hiệu quả hoạt động truyền thông, tài chính công và dân chủ). Press/Politics, 9(1), 3-23
- (14) Freedman, D. (2014). The contradictions of media power (Những mâu thuẫn của quyền lực truyền thông). Bloomsbury Academic.

Tài liệu tham khảo

1. Alexander, A., Owers, J., & Carveth, R. (2004). Media economics: Theory and practice (Kinh tế học truyền thông: Lý thuyết và thực tiễn). Lawrence Erlbaum Associates.
2. Bardoel, J., & Lowe, G. F. (2007). From public service broadcasting to public service media: The core challenge (Từ phát thanh - truyền hình công sang truyền thông công: Thách thức cốt lõi). Nordicom.
3. Born, G. (2004). Uncertain vision: Birt, Dyke and the reinvention of the BBC (Tầm nhìn bất định: Birt, Dyke và quá trình tái cấu trúc BBC). Oxford University Press.
4. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). Financial management: Theory & practice (Quản trị tài chính: Lý thuyết và thực hành). Cengage Learning.
5. Bùi Chí Trung. (2017). Kinh tế báo chí. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật.
6. Cherubini, F., & Nielsen, R. K. (2016). Editorial analytics: How news media are developing and using audience data and metrics (Phân tích biên tập: Cách các cơ quan báo chí phát triển và sử dụng dữ liệu công chúng và chỉ số đo lường). Reuters Institute for the Study of Journalism.
7. Chính phủ. (2021). Nghị định số 60/2021/NĐ-CP về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.
8. Doyle, G. (2013). Understanding media economics (Hiểu về kinh tế học truyền thông). SAGE Publications.
9. Đặng Thị Thu Hương. (2021). Quản lý báo chí và quản trị truyền thông trong bối cảnh truyền thông mạng xã hội. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

10. 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.
11. 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.
12. Đỗ Thị Thu Hằng. (2017). Thị trường báo chí truyền thông Việt Nam: Thực trạng và xu hướng phát triển. Tạp chí Lý luận Chính trị.
13. Đỗ Thị Thu Hằng. (2020). Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025 - Từ góc nhìn xã hội thông tin. Tạp chí Thông tin và Truyền thông.
14. Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2017). Paying for online news (Hành vi chi trả cho tin tức trực tuyến). *Digital Journalism*, 5(9), 1173–1191.
15. Freedman, D. (2014). The contradictions of media power (Những mâu thuẫn của quyền lực truyền thông). Bloomsbury Academic.
16. Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). Comparing media systems: Three models of media and politics (So sánh các hệ thống truyền thông: Ba mô hình truyền thông và chính trị). Cambridge University Press.
17. Hà Xuân. (2023). 5 vấn đề cần lưu ý trong chuyển đổi số báo chí – xuất bản và 5 nhóm vấn đề điều chỉnh, tháo gỡ vướng mắc cho cơ quan báo chí. Tạp chí Tòa án nhân dân Online. Truy cập ngày 22/11/2025.
18. Kung, L. (2015). Innovators in digital news (Những nhà đổi mới trong báo chí số). I.B. Tauris.
19. Kung, L. (2017). Strategic management in the media (Quản trị chiến lược trong lĩnh vực truyền thông). SAGE Publications.
20. Lê Hải. (2013). Xây dựng tập đoàn truyền thông - Giải pháp chiến lược trong phát triển nền báo chí Việt Nam. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
21. Luật Báo chí (Số 103/2016/QH13). (2016). Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
22. Mancini, P. (2004). Media performance, public finance, and democracy (Hiệu quả truyền thông, tài chính công và dân chủ). *Press/Politics*, 9(1), 3–23.
23. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems (Hệ thống kiểm soát quản trị). Pearson.
24. Mierzejewska, B. I. (2006). Media management in theory and practice (Quản trị truyền thông trong lý thuyết và thực tiễn). Trong A. Albarran et al. (Eds.), *Handbook of media management and economics* (Sổ tay quản trị và kinh tế truyền thông). Lawrence Erlbaum Associates.
25. Napoli, P. M. (2010). Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences (Sự biến đổi của công chúng: Công nghệ mới và chuyển đổi công chúng truyền thông). Columbia University Press.
26. Nguyễn Đình Hậu. (2025). Phát triển hệ sinh thái nội dung đa nền tảng báo chí trong kỷ nguyên số. Tạp chí Lý luận Chính trị.
27. Picard, R. G. (2006). Journalism, value creation and the future of news organizations (Báo chí, tạo giá trị và tương lai của các tổ chức tin tức). Shorenstein Center, Harvard University.\

28. Picard, R. G. (2011). The economics and financing of media companies (Kinh tế học và tài chính của các công ty truyền thông). Fordham University Press.
29. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets (Cạnh tranh nền tảng trong thị trường hai mặt). *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
30. Trương Thị Kiên. (2016). Lao động nhà báo và quản trị tòa soạn báo chí. Nhà xuất bản Lý luận Chính trị.