

## Thách thức trong xây dựng mô hình tòa soạn số báo chí ở Việt Nam hiện nay

Ngày nhận bài: 16/01/2026 | Ngày phản biện: 29/01/2026 | Ngày xuất bản: 16/04/2026

**Tác giả:** Nguyễn Thị Linh Chi (Học viện Thanh thiếu niên Việt Nam)

**Tóm tắt:** Bài viết thông qua phân tích kết quả đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí cùng một số tài liệu liên quan nêu lên ba thách thức trong xây dựng mô hình tòa soạn số tại Việt Nam hiện nay. Đó là: khả năng làm chủ công nghệ của các cơ quan báo chí, năng lực kinh tế báo chí số và cuối cùng chưa có hình mẫu tòa soạn số cụ thể làm ví dụ cho các cơ quan báo chí còn lại. Từ đó, tác giả đề xuất ba giải pháp nhằm thúc đẩy xây dựng tòa soạn số báo chí tại Việt Nam là: các cơ quan báo chí cần chủ động nâng cao hiểu biết về công nghệ, xây dựng quỹ hỗ trợ và tăng cường hợp tác giữa cơ quan báo chí với các công ty công nghệ trong nước.

### 1. Đặt vấn đề

Trong Chiến lược "Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" có nêu rõ mục tiêu "Chuyển đổi số báo chí nhằm mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại..." (Trần Quang Diệu, 2025). Chuyển đổi số được xác định là mục tiêu lớn, ưu tiên phát triển của báo chí Việt Nam hiện nay. "Xây dựng và phát triển tòa soạn số là đích đến của chuyển đổi số" (Đỗ Thị Thu Hằng, 2023). Để xây dựng thành công tòa soạn số cần tiến hành chuyển đổi số toàn diện các hoạt động của tòa soạn, tích hợp và làm chủ các yếu tố công nghệ, vận dụng hiệu quả trong hoạt động của cơ quan báo chí. Chuyển đổi số là công tác cần thiết, quan trọng trong việc xây dựng tòa soạn số báo chí tại Việt Nam.

Nhìn từ công bố kết quả đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí năm 2025 có thể thấy, có 33/177 đơn vị xếp loại xuất sắc, 57/177 đơn vị xếp loại tốt, 31/177 đơn vị xếp loại khá, 9/177 đơn vị xếp loại trung bình và 47 đơn vị xếp loại yếu.

Từ đây, có thể rút ra được, các cơ quan báo chí vẫn đang tiến hành chuyển đổi số. Số cơ quan xếp loại khá, trung bình và yếu còn nhiều (chiếm khoảng 49%). Cụ thể hơn, nhìn vào 59 tiêu chí đánh giá mức độ chuyển đổi số của các cơ quan báo chí được thể hiện trong công bố, các tiêu chí liên quan đến xây dựng cơ sở hạ tầng có chỉ số thấp, một số chỉ số về kỹ năng số, nghiệp vụ số của nhà báo phóng viên còn thấp. Những con số này cho thấy khó khăn của các cơ quan báo chí trong chuyển đổi số, từ đó dẫn đến khó khăn trong hoạt động xây dựng tòa soạn số báo chí.

Ngoài ra, hiện nay tại Việt Nam chưa có đơn vị báo chí nào chính thức được nhận định là tòa soạn số. Một số đơn vị báo chí có độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí ở mức xuất sắc như Báo VnExpress, Báo Nhân dân, Báo Lao động, Báo điện tử Vietnamplus, Báo Quân đội nhân dân, Báo Tiền phong,... đã có nhiều kế hoạch, chiến lược phát triển số, tích cực triển khai chuyển đổi số, xong chưa có đơn vị nào được chính thức công nhận trở thành tòa soạn số đầu tiên tại Việt Nam.

Như vậy, có thể thấy, hoạt động chuyển đổi số trong báo chí tại Việt Nam vẫn đang được các cơ quan báo chí thực hiện nhưng chưa đạt hiệu quả cao dẫn đến hoạt động xây dựng tòa soạn số vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Cần phân tích, làm rõ những khó khăn, thử thách trong xây dựng tòa soạn số tại Việt Nam để tìm hướng tháo gỡ và thúc đẩy xây dựng thành công tòa soạn số.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Bài viết nghiên cứu “Báo cáo công bố kết quả đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí năm 2025” do Trung tâm Hỗ trợ chuyển đổi số báo chí thực hiện, đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số của 177 cơ quan báo chí tại Việt Nam nhằm thu thập thêm dữ liệu, thông tin thực tiễn cho bài viết.

Bài viết nghiên cứu, tổng hợp, tham khảo kỹ yếu hội thảo khoa học quốc tế “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số tại Việt Nam” do Hội Nhà báo Việt Nam tổ chức năm 2023, kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia “Chuyển đổi số báo chí, xuất bản - Lý luận và thực tiễn” do học viện Báo chí và Tuyên truyền tổ chức năm 2023 cùng một số bài báo khoa học có liên quan đến tòa soạn số, chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí nhằm phân tích, tìm hiểu, xây dựng cơ sở lý luận cho bài viết.

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

#### 3.1. Kết quả

##### 3.1.1. Khái niệm mô hình toà soạn số

Khái niệm “toà soạn số” được các nhà khoa học, nhà báo phân tích, trao đổi và tìm hiểu trong hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị toà soạn số”. Tại hội thảo này, mỗi tác giả đều đưa ra những nhận định riêng song đều có một điểm chung nằm ở sự hiện diện và tầm quan trọng của yếu tố công nghệ trong toà soạn số. Để hiểu khái niệm “toà soạn số” cần hiểu “toà soạn” là gì và “số” là gì.

Trong cuốn sách “Tổ chức và hoạt động của toà soạn”, tác giả Đinh Văn Hưởng cho rằng: “Tòa soạn báo chí là cơ quan do Đảng, chính quyền, các tổ chức và đoàn thể xã hội lập ra để xuất bản báo chí theo quy định của pháp luật. Đó là cơ quan ngôn luận của một tổ chức nhất định, thực hiện tôn chỉ mục đích nhiệm vụ do tổ chức đặt ra bằng những phương tiện và biện pháp đặc biệt” (Đinh Văn Hưởng, 2013).

Tác giả Trương Thị Kiên nhận định “Tòa soạn báo chí là nói đến một tổ chức chính trị xã hội được thành lập để thực hiện chức năng thông tin đại chúng. Mỗi cơ quan báo chí là cơ quan ngôn luận của một cơ quan, tổ chức (được xem là cơ quan chủ quản), được đặt dưới sự lãnh đạo thống nhất của Đảng, sự quản lý củ Nhà nước, là cơ quan ngôn luận của Đảng Nhà nước, là diễn đàn ngôn luận của quần chúng nhân dân” (Trương Thị Kiên, 2016).

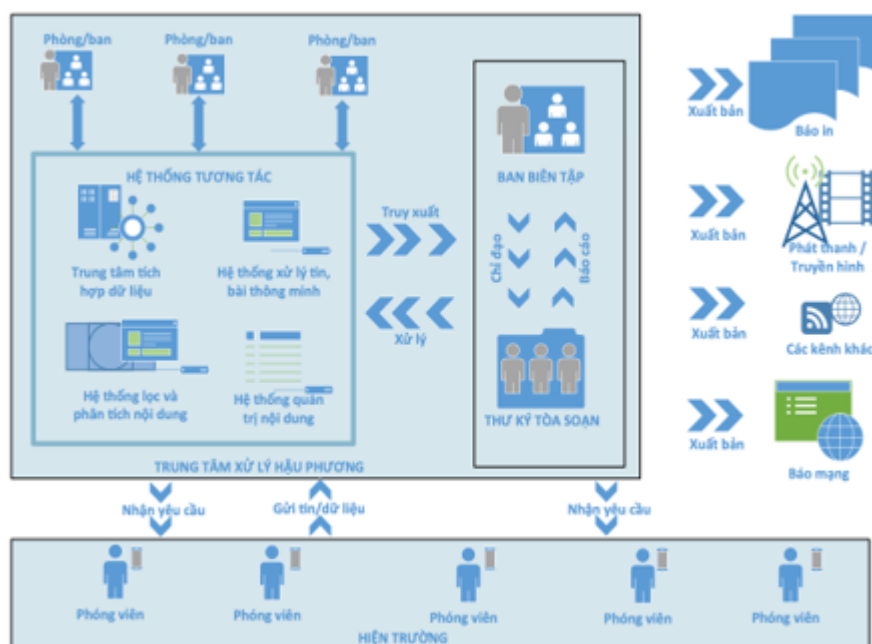
Như vậy, có thể hiểu “toà soạn” là một cơ quan, tổ chức chính trị xã hội được thành lập nhằm thực hiện các chức năng thông tin, truyền thông đến đại chúng. Tại Việt Nam, các toà soạn báo chí là cơ quan ngôn luận của Đảng, Nhà nước và các tổ chức chính trị xã hội và là diễn đàn ngôn luận của quần chúng nhân dân.

Từ “số” chính thức xuất hiện sau khi các chiến lược chuyển đổi số được ban hành. Từ này thường đi kèm với các danh từ chỉ các hoạt động, cơ quan để chỉ việc đổi mới về công nghệ trong các hoạt động hay các cơ quan đó. Hiểu đơn giản, “số” là từ đại diện cho việc ứng dụng cao yếu tố công nghệ trong các hoạt động nhằm đạt được mục

tiêu chuyển đổi số”.

Vậy, có thể rút ra định nghĩa chung, “toà soạn số” là các cơ quan, tổ chức chính trị xã hội được thành lập nhằm thực hiện các chức năng thông tin, truyền thông đến đại chúng có sự tích hợp cao của yếu tố công nghệ trong các hoạt động của toà soạn.

Từ khái niệm suy ra, công nghệ có vai trò quan trọng trong việc cấu thành toà soạn số. Tuy nhiên, để phát triển và xây dựng mô hình toà soạn số, cần có sự kết hợp của hoạt động hội tụ công nghệ và hội tụ nội dung. Tác giả Trần Quang Diệu đề xuất mô hình hội tụ nội dung và hội tụ công nghệ như sau:



Mô hình hội tụ nội dung và hội tụ công nghệ mới  
(Trần Quang Diệu, 2022)

Mô hình trên thể hiện rõ yếu tố hội tụ nội dung và hội tụ công nghệ trong mô hình toà soạn số. Trong mô hình thành, hệ thống tương tác là trung tâm cho các hoạt động của toà soạn. Phóng viên lấy tin, dữ liệu từ hiện trường gửi trực tiếp lên hệ thống tương tác. Các phòng ban cũng từ hệ thống này nhận thông tin, dữ liệu tiến hành nhận xét và duyệt nội dung theo trình tự. Phóng viên cũng tiến hành nhận yêu cầu từ ban biên tập thông qua hệ thống này. Ban biên tập và thư ký toà soạn làm việc trao đổi trực tiếp, xử lý công việc thông qua các dữ liệu hiển thị trên hệ thống tương tác. Trong mô hình này, ta đã nhìn thấy rõ nhất sự hội tụ công nghệ và hội tụ nội dung.

Tuy nhiên, hoạt động của toà soạn số không chỉ cần có sự hội tụ của công nghệ và nội dung mà còn cần hội tụ của nhiều nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài lực,... Trong hoạt động của toà soạn số, hội tụ công nghệ là yếu tố nòng cốt, góp phần nâng cấp quy trình làm việc của toà soạn, số hoá các hoạt động của cơ quan báo chí nhằm nâng cao hiệu quả làm việc, tăng tính chính xác. Hội tụ công nghệ trong toà soạn số được hiểu là quá trình tích hợp và sử dụng đồng bộ các nền tảng công nghệ thông tin, hệ thống quản trị nội dung, công cụ sản xuất đa phương tiện và các giải pháp dữ liệu nhằm tối ưu hóa quy trình sản xuất, phân phối và quản lý nội dung báo chí trên nhiều nền tảng khác nhau. Theo tài liệu "Hướng dẫn ứng dụng, khai thác công nghệ số phục vụ chuyển đổi số báo chí" của Bộ Thông tin và Truyền thông biên soạn tháng 2/2023, mô hình toà soạn báo chí ứng dụng công nghệ số tối thiểu có 7 lớp tương ứng với 7 khối chức năng sau đây: (1) Lớp chức năng quản lý, chỉ đạo; (2) Lớp hạ tầng kỹ thuật; (3) Lớp các dịch vụ dùng chung; (4) Lớp ứng dụng và cơ sở dữ liệu; (5) Lớp dịch vụ cổng thông tin; (6) Kênh phân phối; (7) Lớp người dùng/ công chúng (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2023). Cơ quan báo chí cần phát triển và xây dựng hệ thống công nghệ thông minh, hiện đại làm nền tảng cho các hoạt động khác của toà soạn. Đây cũng là điều kiện tiên quyết, góp phần xây dựng nền tảng cho việc vận hành toà soạn số. So với các mô hình toà soạn báo chí trước đây, với việc vận dụng công nghệ, nhiều hoạt động của cơ quan báo chí được thực hiện cụ thể, chi tiết hơn; ví dụ như hoạt động tìm hiểu thói quen đọc của công chúng thông qua phân tích thói quen lựa chọn tin tức, thói quen tương tác, phản hồi; hay việc các hoạt động phản hồi của độc giả với cơ quan báo chí cũng diễn ra dễ dàng và nhanh chóng hơn. Hội tụ công nghệ xây dựng "xương sống" là hệ thống công nghệ kỹ thuật hiện đại phục vụ cho các hoạt động khác của toà soạn.

Ngoài ra, trong hoạt động của toà soạn số nhấn mạnh đến hội tụ nội dung. Đây cũng là điểm thay đổi lớn so với phương thức sản xuất nội dung báo chí trước đó. Thay vì việc các nhà báo tác nghiệp độc lập cho các loại hình báo chí khác nhau, trong toà soạn số, quy trình lấy tin trùng lặp được rút gọn, tạo ra nguồn dữ liệu cho việc sản xuất sản phẩm báo chí thuộc nhiều loại hình báo chí khác nhau, nhất là các loại hình báo chí hiện đại. Một điểm chung của các loại hình báo chí hiện đại này là đều được trình bày trên không gian mạng, tiếp cận với bạn đọc thông qua không gian mạng. Nhưng với cùng một dữ liệu, tùy theo từng thể loại báo chí, thông tin sẽ được thể hiện khác

nhau, đảm bảo tính đa dạng và tăng hiệu quả sản xuất tin bài của cơ quan báo chí.

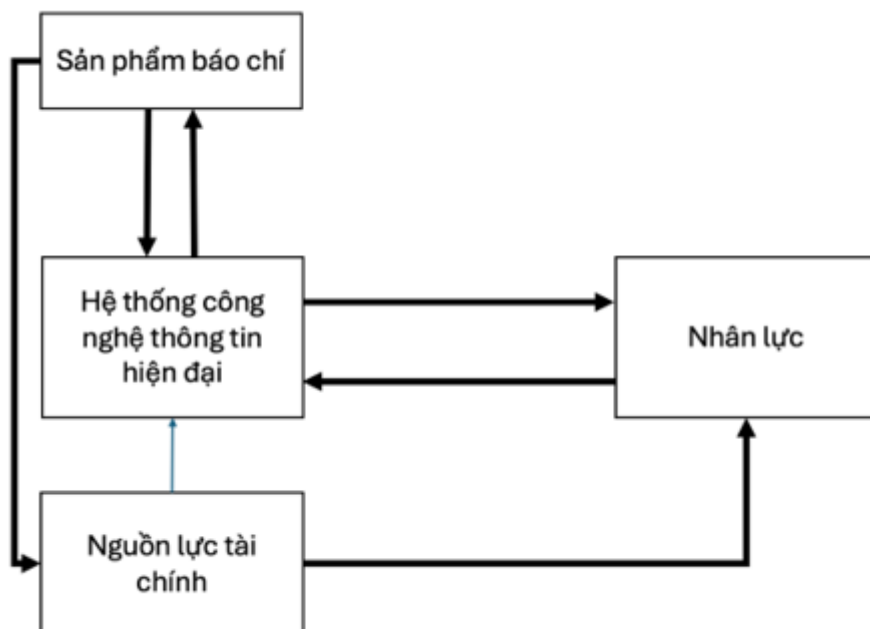
Toà soạn số có sự hội tụ công nghệ và hội tụ nội dung cao, xong cũng cần sự hội tụ nhân lực. Các nhà báo, phóng viên làm việc trong các cơ quan báo chí cần nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, thay đổi để phù hợp với xu thế mới. "Chuyển đổi số báo chí phụ thuộc rất lớn vào nhân lực ở tất cả các khu vực khác nhau trong cơ quan báo chí: Lãnh đạo, quản lý cấp cao; lãnh đạo, quản lý cấp trung; quản lý cấp cơ sở; đội ngũ cán bộ, phóng viên" (Trương Thị Kiên, 2023). Làm việc trong toà soạn số, mỗi nhân sự cần thay đổi tư duy làm báo phù hợp với các kỹ thuật sản xuất và các xu hướng báo chí mới; đồng thời phát triển năng lực thích ứng với những thay đổi mới, nhanh chóng thích nghi và phù hợp với hoạt động của toà soạn số.

Cuối cùng, hoạt động toà soạn số không thể thiếu yếu tố kinh tế số hay cụ thể hơn là kinh tế báo chí số. Để hội tụ công nghệ, hội tụ nội dung, hội tụ nhân lực cần có nguồn lực kinh tế vững vàng. Hoạt động toà soạn số báo chí cần tập trung vào hoạt động kinh tế báo chí trong môi trường truyền thông số hiện đại, kinh doanh báo chí số, tạo nguồn thu ổn định. Kinh tế số vừa là mục tiêu, vừa là động lực cho các hoạt động của toà soạn số.

Như vậy, mô hình toà soạn số là mô hình hoạt động của cơ quan báo chí có sự hội tụ công nghệ, hội tụ nội dung, hội tụ nhân lực và hội tụ kinh tế, trong đó yếu tố công nghệ là xương sống cho các hoạt động của toà soạn số.

### 3.1.2. Mô hình toà soạn số

Dựa trên định nghĩa này, tác giả đề xuất mô hình toà soạn số như sau:



Mô hình tòa soạn số được minh họa thể hiện một cấu trúc vận hành theo hướng tích hợp, trong đó bốn thành tố cốt lõi bao gồm: hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính và sản phẩm báo chí được liên kết chặt chẽ thông qua các mối quan hệ tương tác hai chiều. Trung tâm của mô hình là hệ thống công nghệ thông tin, đóng vai trò hạ tầng nền tảng, điều phối và kết nối toàn bộ hoạt động của tòa soạn.

Trước hết, xét về mối quan hệ giữa nhân sự và hệ thống công nghệ thông tin, mô hình cho thấy sự dịch chuyển rõ rệt từ phương thức tác nghiệp truyền thống sang môi trường số hóa. Nhân sự, bao gồm phóng viên, biên tập viên và đội ngũ quản lý, không còn hoạt động độc lập theo từng khâu rời rạc, mà tương tác trực tiếp và thường xuyên với hệ thống công nghệ. Cụ thể, phóng viên tại hiện trường thu thập thông tin, dữ liệu (văn bản, hình ảnh, âm thanh, video) và truyền tải trực tiếp vào hệ thống. Hệ thống này không chỉ đóng vai trò lưu trữ mà còn tổ chức, phân loại và làm giàu dữ liệu, hình thành một cơ sở dữ liệu tập trung của tòa soạn.

Trên cơ sở đó, các nhân sự tiếp tục khai thác dữ liệu đã được tích hợp để sản xuất các sản phẩm báo chí. Quy trình sản xuất nội dung được thực hiện thông qua các nền tảng công nghệ như hệ thống quản trị nội dung (CMS), công cụ biên tập đa phương tiện và các phần mềm hỗ trợ xử lý dữ liệu. Đáng chú ý, quy trình biên tập và duyệt bài trong mô hình này mang tính tự động hóa cao: nội dung được luân chuyển qua các cấp xét duyệt khác nhau theo một quy trình được thiết lập sẵn trên hệ thống. Ở mỗi cấp, biên

tập viên hoặc lãnh đạo có thể chỉnh sửa, phản hồi trực tiếp trên nền tảng, đồng thời hệ thống sẽ ghi nhận, cập nhật và phản hồi ngược lại cho phóng viên. Điều này không chỉ rút ngắn thời gian xử lý mà còn bảo đảm tính minh bạch và khả năng kiểm soát chất lượng nội dung.

Mối quan hệ hai chiều giữa hệ thống công nghệ thông tin và sản phẩm báo chí cũng là một đặc điểm quan trọng của mô hình. Hệ thống công nghệ là công cụ để xuất bản sản phẩm báo chí trên nhiều nền tảng khác nhau như website, ứng dụng di động và mạng xã hội. Ngược lại, các sản phẩm báo chí sau khi được phát hành sẽ tạo ra dữ liệu người dùng (lượt truy cập, thời gian đọc, mức độ tương tác), tiếp tục được đưa trở lại hệ thống để phân tích. Những dữ liệu này có ý nghĩa quan trọng trong việc điều chỉnh chiến lược nội dung, giúp tòa soạn tối ưu hóa sản phẩm theo nhu cầu của công chúng.

Bên cạnh đó, nguồn lực tài chính trong mô hình đóng vai trò bảo đảm cho sự vận hành bền vững của toàn bộ hệ thống. Nguồn lực này được phân bổ theo hai hướng chính: (i) đầu tư phát triển nguồn nhân lực, bao gồm đào tạo kỹ năng số, nâng cao năng lực chuyên môn và thích ứng công nghệ; (ii) đầu tư xây dựng, bảo trì và nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin. Đây là hai yếu tố có tính phụ thuộc lẫn nhau, bởi công nghệ hiện đại đòi hỏi nhân sự có năng lực tương ứng để khai thác hiệu quả, trong khi nhân sự chất lượng cao cần có môi trường công nghệ phù hợp để phát huy năng lực.

Đáng chú ý, mô hình cũng thể hiện cơ chế “vòng lặp giá trị” giữa sản phẩm báo chí và nguồn lực tài chính. Các sản phẩm báo chí sau khi được xuất bản sẽ tạo ra doanh thu thông qua nhiều kênh khác nhau như quảng cáo, lượt tiếp cận, đăng ký thuê bao hoặc phí bản quyền. Nguồn thu này sau đó được tái đầu tư vào hệ thống công nghệ và nguồn nhân lực, qua đó tiếp tục nâng cao chất lượng sản phẩm báo chí. Chu trình này tạo thành một vòng tuần hoàn khép kín, góp phần bảo đảm tính bền vững và khả năng phát triển lâu dài của tòa soạn số.

### 3.1.3. Điều kiện ứng dụng thành công mô hình tòa soạn số

Để ứng dụng thành công mô hình tòa soạn số trong hoạt động cơ quan báo chí truyền thông, các tòa soạn cần đáp ứng các điều kiện sau:



Thứ nhất, các cơ quan báo chí cần bảo đảm nguồn lực tài chính ổn định và đủ mạnh nhằm phục vụ cho việc đầu tư, xây dựng và duy trì hệ thống công nghệ thông tin hiện đại trong tòa soạn. Trong bối cảnh chuyển đổi số, hội tụ công nghệ không chỉ đóng vai trò hỗ trợ mà còn được xem là nền tảng cốt lõi, chi phối toàn bộ hoạt động của mô hình tòa soạn số. Một hạ tầng công nghệ đạt chuẩn bao gồm hệ thống quản trị nội dung (CMS), nền tảng phân tích dữ liệu người dùng, hệ thống lưu trữ - xử lý dữ liệu lớn, cũng như các công cụ hỗ trợ sản xuất nội dung đa phương tiện. Nếu thiếu sự đầu tư đồng bộ và bài bản vào các thành phần này, việc tích hợp, kết nối và tối ưu hóa quy trình sản xuất - xuất bản sẽ gặp nhiều trở ngại, dẫn đến hiệu quả hoạt động không cao. Bên cạnh đó, đầu tư công nghệ là một quá trình liên tục, đòi hỏi không chỉ chi phí ban đầu lớn mà còn cần ngân sách duy trì, nâng cấp và bảo mật hệ thống trong dài hạn. Do đó, năng lực tài chính được xem là điều kiện tiên quyết để bảo đảm tính bền vững của quá trình chuyển đổi sang mô hình tòa soạn số.

Thứ hai, các tòa soạn báo chí cần chú trọng nâng cao năng lực hiểu biết, thích ứng và làm chủ công nghệ của đội ngũ nhân sự. Truyền thống hoạt động báo chí vốn thiên về kỹ năng nội dung và nghiệp vụ chuyên môn, trong khi yếu tố công nghệ chưa được coi là trọng tâm. Tuy nhiên, trong môi trường truyền thông số, ranh giới giữa nội dung và công nghệ ngày càng bị xóa nhòa, đòi hỏi mỗi cá nhân không chỉ nắm vững nghiệp vụ báo chí mà còn phải có kiến thức nền tảng về công nghệ thông tin, dữ liệu và các công cụ số. Cụ thể, nhà báo và biên tập viên cần có khả năng sử dụng thành thạo các hệ thống quản trị nội dung, công cụ sản xuất đa phương tiện (video, podcast, infographic), cũng như hiểu biết cơ bản về phân tích dữ liệu người dùng để tối ưu hóa nội dung. Quan trọng hơn, họ cần có tư duy số (digital mindset), sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và chủ động khai thác các công cụ mới nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Điều này đặt ra yêu cầu đối với các cơ quan báo chí trong việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng công nghệ thường xuyên, đồng thời xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới đổi mới sáng tạo và học tập liên tục.

Thứ ba, các cơ quan báo chí cần nắm vững, chuẩn hóa và không ngừng tối ưu hóa quy trình sản xuất, biên tập và xuất bản các sản phẩm báo chí trong môi trường số. Khác với mô hình truyền thống, quy trình sản xuất nội dung hiện đại mang tính tích hợp cao, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều bộ phận như phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên và bộ phận phân tích dữ liệu. Quy trình này cần được thiết kế theo

hướng linh hoạt, đa nền tảng (multi-platform), cho phép nội dung được sản xuất một lần nhưng phân phối trên nhiều kênh khác nhau như website, mạng xã hội, ứng dụng di động. Đồng thời, việc ứng dụng dữ liệu và công nghệ trong các khâu của quy trình, từ lựa chọn đề tài, sản xuất nội dung đến phân phối và đánh giá hiệu quả, cũng trở thành yêu cầu tất yếu. Các công cụ phân tích dữ liệu giúp tòa soạn hiểu rõ hơn về hành vi và nhu cầu của công chúng, từ đó điều chỉnh chiến lược nội dung phù hợp. Ngoài ra, quy trình xuất bản cần bảo đảm tính nhanh chóng, chính xác và khả năng cập nhật liên tục, đáp ứng đặc trưng của môi trường thông tin thời gian thực. Việc chuẩn hóa quy trình không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn góp phần bảo đảm chất lượng, tính nhất quán và khả năng cạnh tranh của sản phẩm báo chí trong bối cảnh truyền thông số ngày càng phát triển.

### **3.2. Ba thách thức khi xây dựng mô hình tòa soạn số đối với cơ quan báo mạng điện tử tại Việt Nam**

Xây dựng mô hình tòa soạn số là bài toán của nhiều cơ quan báo chí, trong đó, báo mạng điện tử với tiền đề là thể loại báo chí có sự tích hợp các yếu tố công nghệ lớn nhất cần đi trước mở đường. Trong bối cảnh đất nước không ngừng đổi mới và nền tảng báo chí truyền thông đã vận hành gần trăm năm nay, quá trình xây dựng mô hình tòa soạn số cần vượt qua nhiều thách thức, sẵn sàng đổi mới.

Đầu tiên, công nghệ trở thành thách thức lớn với các cơ quan báo chí. Trước hết, đây vốn không phải là thế mạnh của báo chí. Ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đòi hỏi báo chí phải đổi mới hoàn toàn. “Công nghệ không phải trào lưu nhất thời mà là yếu tố then chốt giúp báo chí tiếp cận độc giả trong bối cảnh mới” (Báo Thanh niên, 2025). Các cơ quan báo mạng điện tử tại Việt Nam gặp khó khăn trong việc làm chủ công nghệ, thực hiện các hoạt động chuyển đổi số. Nhìn từ công bố kết quả đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí năm 2025 do Trung tâm Hỗ trợ chuyển đổi số thực hiện có thể thấy, trong 177 đơn vị tham gia có 33 đơn vị xếp loại xuất sắc, 57 đơn vị xếp loại tốt, 31 đơn vị xếp loại khá, 9 đơn vị xếp loại trung bình và 47 đơn vị xếp loại yếu (chiếm đến 26,56%). Một số cơ quan vẫn chưa làm chủ được các yếu tố công nghệ hiện đại hỗ trợ cho hoạt động của tòa soạn. Tiêu chí số 14 đến 24 về ứng dụng các yếu tố công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo, hệ thống lưu trữ, CMS,... trong công bố chủ yếu ở mức từ 50 -60%: số cơ quan báo chí sử dụng hạ

tăng áp dụng công nghệ điện toán đám mây (Cloud Computing) chiếm 55,93% (99 cơ quan); 81 cơ quan (45,76%) có nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung vào các quy trình trong hoạt động của tòa soạn; 102 cơ quan (57,63%) có ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong hoạt động của tòa soạn. Từ những con số trên không khó thấy được việc ứng dụng các công nghệ kỹ thuật hiện đại trong hoạt động báo chí vẫn gặp hạn chế.

Thứ hai, các bài toán về kinh tế báo chí cũng là điều mà lãnh đạo cơ quan báo mạng điện tử cần cân đo đong đếm khi tiến hành chuyển đổi sang mô hình tòa soạn số. Để thực hiện thành công quá trình chuyển đổi này, cần có nguồn kinh phí lớn, dù chuyển đổi từng phần hay toàn phần. Để sở hữu các yếu tố công nghệ luôn yêu cầu nguồn đầu tư lớn về tài chính, mà đây vẫn đang là bài toán khó đối với các cơ quan báo chí. Theo Đề án quy hoạch phát triển và quản lý báo chí tính đến năm 2025, để giảm áp lực cho bộ máy Nhà nước và nâng cao hiệu quả của hoạt động báo chí truyền thông, các cơ quan báo chí từng bước chuyển dịch sang tự chủ tài chính.

... Trước đó, thông tin tại Hội nghị Báo chí toàn quốc năm 2023 cho thấy doanh thu của các báo, tạp chí trong 9 tháng đầu năm 2023 đã giảm 9,4% so với cùng kỳ năm 2022” (Báo Nhân dân hằng ngày, 2025). Nguồn thu chủ yếu của cơ quan báo chí hiện nay đến từ quảng cáo. Song, với sự phát triển bùng nổ và ưu thế khả năng lan truyền thông tin của các kênh truyền thông khác, nguồn thu này đang dần bị sụt giảm.

Trong môi trường truyền thông hiện đại, bức tranh về kinh tế báo chí cũng đã có nhiều thay đổi, biến chuyển thành kinh tế báo chí số. Đến nay, nhiều cơ quan báo chí đã và đang nỗ lực xây dựng thực hiện mục tiêu kinh tế báo chí số, đa dạng hoá nguồn thu xong vẫn chưa gặt hái được nhiều kết quả ấn tượng.

Thứ ba, tòa soạn số ở Việt Nam vẫn là một khái niệm mới và vẫn đang được nghiên cứu, tìm hiểu. Tuy đã có các văn bản hướng dẫn chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam, tuy nhiên vẫn chưa có một hình mẫu tòa soạn số cụ thể tại một (hay một số) cơ quan báo chí xác định. Các tòa soạn đã có những bước đi đầu tiên trong hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin vào sản xuất báo chí nhưng chưa thể tiến tới xây dựng thành công mô hình tòa soạn số (Nguyễn Thị Linh Chi, 2024). Nhìn vào kết quả đánh giá mức độ chuyển đổi số báo chí có thể thấy nhiều cơ quan báo chí được xếp loại

xuất sắc, đáp ứng nhiều yếu tố, xong vẫn chưa thực sự được công nhận là toà soạn số báo chí tại Việt Nam. Việc “bước từng bước một” thậm chí có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình đồng bộ hoá sau này – bước kết nối và thực sự tạo dựng nên mô hình toà soạn số. Thêm vào đó, không có mô hình toà soạn số làm mẫu khó có thể đo lường được sự phù hợp của mô hình này với các cơ quan báo chí tại Việt Nam cũng như hiệu quả của nó đối với hoạt động báo chí hiện tại. Đặc biệt, việc này dường như cũng khiến cho các nguồn đầu tư giảm hiệu quả thậm chí là phung phí, kéo dài thời gian chuyển đổi của báo chí tại Việt Nam.

Xây dựng mô hình toà soạn số là bước đi quan trọng trong hành trình chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam. Tuy nhiên, nền báo chí chưa thực sự làm chủ được công nghệ, tài chính còn eo hẹp dẫn đến tiềm lực mỏng manh, chưa có mẫu cụ thể khiến các cơ quan báo mạng điện tử gặp nhiều khó khăn và vẫn loay hoay trong quá trình này.

### **3.3. Một số kiến nghị trong quản lý nhà nước về báo chí nhằm thúc đẩy hoạt động ứng dụng toà soạn số ở Việt Nam**

Ứng dụng toà soạn số là nhiệm vụ cần thiết mà mỗi cơ quan báo mạng điện tử cần thực hiện để đảm bảo hoàn thành các yêu cầu về chuyển đổi số báo chí. Để làm được điều đó, cần có sự phối kết hợp giữa quản lý nhà nước, các cơ quan báo chí truyền thông và các tổ chức, công ty công nghệ tại Việt Nam.

Đầu tiên, cơ quan báo chí cần chủ động nâng cao sự hiểu biết về công nghệ truyền thông hiện đại, về các ứng dụng kỹ thuật trong các hoạt động của toà soạn. Để tích hợp công nghệ một cách hiệu quả, trước hết cơ quan báo chí cần tìm hiểu và làm chủ những yếu tố này, từ đó làm căn cứ xây dựng hệ thống công nghệ - xương sống cho hoạt động của toà soạn số một cách phù hợp. Việc nắm bắt và đánh giá đúng vai trò của các giải pháp công nghệ giúp cơ quan báo chí lựa chọn được những công cụ phù hợp với mô hình tổ chức, quy mô hoạt động và định hướng phát triển của mình. Các công nghệ như hệ thống quản trị nội dung (CMS), nền tảng sản xuất và phân phối nội dung đa phương tiện, trí tuệ nhân tạo, công nghệ phân tích dữ liệu người dùng, điện toán đám mây hay các công cụ quản lý quy trình làm việc mang lại hiệu quả lớn trong sản xuất và xuất bản nội dung. Thông qua việc nghiên cứu kỹ lưỡng các ứng dụng công nghệ này, toà soạn có thể tối ưu hóa quy trình tác nghiệp, tăng cường khả năng

phối hợp giữa các bộ phận và đẩy nhanh tốc độ xử lý thông tin trong môi trường truyền thông số. Đồng thời, việc hiểu rõ đặc điểm, tính năng và khả năng tích hợp của từng công nghệ cũng giúp cơ quan báo chí xây dựng được lộ trình chuyển đổi số phù hợp, tránh đầu tư dàn trải hoặc kém hiệu quả. Nhờ đó, quá trình triển khai mô hình tòa soạn số sẽ diễn ra một cách có hệ thống, góp phần nâng cao chất lượng nội dung báo chí, mở rộng khả năng tiếp cận công chúng và tăng cường năng lực cạnh tranh của cơ quan báo chí trong bối cảnh truyền thông số ngày càng phát triển.

Thứ hai, cần xây dựng các quỹ hỗ trợ chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam. Quỹ hỗ trợ này tạo nguồn lực giúp các cơ quan báo chí tiến hành hội tụ công nghệ, xây dựng hệ thống kỹ thuật đủ hiện đại, thông minh để trở thành xương sống cho quá trình xây dựng tòa soạn số. Để tránh lãng phí nguồn đầu tư, cần có sự xem xét, lập kế hoạch phân bổ nguồn đầu tư công cho hoạt động xây dựng mô hình tòa soạn số tại Việt Nam một cách chính xác, chi tiết và hiệu quả. Những điều này tạo bàn đạp quan trọng cho quá trình hoạt động của mỗi tòa soạn trong môi trường số. Song, vẫn cần những quỹ hỗ trợ cụ thể do phần lớn các cơ quan báo chí chưa có nguồn kinh phí dồi dào và chưa hoạch định được chiến lược kinh tế báo chí hiện đại đúng đắn.

Cuối cùng, cần có sự hợp tác giữa các cơ quan báo chí và công ty công nghệ tại Việt Nam. Theo nguyên Bộ trưởng Bộ Thông tin Truyền thông Nguyễn Mạnh Hùng: “chuyển đổi số báo chí cũng cần có những công ty công nghệ đi bên cạnh hỗ trợ” (Báo Đại đoàn kết, 2019). Công nghệ vốn không phải là thế mạnh của báo chí Việt Nam. Nhưng đứng trước đòi hỏi cấp thiết từ công cuộc chuyển đổi số, buộc các cơ quan báo chí phải chuyển mình, thay đổi, làm quen, tiếp cận và làm chủ công nghệ. Nước ta không phải là nước nghèo nàn về công nghệ, nhiều tập đoàn công nghệ lớn như Tập đoàn FPT, Viettel,... đều đã tiếp cận và phần nào làm chủ những thành tựu công nghệ hiện đại trên thế giới. Việc tham gia của các công ty này vào hoạt động chuyển đổi số báo chí sẽ góp phần đẩy nhanh quá trình này, giúp các cơ quan báo chí nhanh chóng nắm bắt công nghệ, vận dụng công nghệ và vận hành mô hình tòa soạn số.

#### **4. Kết luận**

Dưới ảnh hưởng lớn của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đòi hỏi báo chí cùng những ngành nghề khác cần nhanh chóng chuyển đổi số. Xây dựng thành công toà soạn số là đích đến của nhiệm vụ này, các cơ quan báo chí cần thực hiện đầy đủ hội tụ công nghệ, hội tụ nội dung, hội tụ nhân lực và hội tụ kinh tế. Hiện nay, việc phát triển toà soạn số tại Việt Nam vẫn gặp phải ba khó khăn. Đầu tiên, báo chí Việt Nam gặp khó khăn trong việc tiếp cận, làm chủ công nghệ - yếu tố xương sống quyết định đến hoạt động của toà soạn số. Thứ hai, bài toán kinh tế báo chí số vẫn chưa thực sự có lời giả, nhìn tổng thể kinh tế báo chí số đã có những bước tiến mới nhưng chưa mạnh và triệt để, chưa thể tạo động lực cho hội tụ công nghệ đặt nền móng cho xây dựng toà soạn số. Thứ ba, chưa có mẫu toà soạn số cụ thể khiến các cơ quan báo chí gặp khó khăn trong việc xây dựng chiến lược của đơn vị mình. Để khắc phục những khó khăn này, trước hết các cơ quan báo chí cần chủ động phát triển hiểu biết về công nghệ, làm chủ công nghệ. Bên cạnh đó, cần xây dựng các quỹ hỗ trợ chuyển đổi số báo chí; lập kế hoạch phân bổ nguồn đầu tư công cho chuyển đổi số báo chí nói chung và xây dựng mô hình toà soạn số nói riêng một cách hiệu quả. Cuối cùng, cần có sự hợp tác giữa các tập đoàn công nghệ lớn trong nước và các cơ quan báo chí để đẩy nhanh quá trình này./.

## **Tài liệu tham khảo**

1. Báo cáo công bố kết quả đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí năm 2025(12/2025). Trung tâm Hỗ trợ Chuyển đổi số Báo chí. <https://pdt.gov.vn/chi-tiet-tin-tuc/cong-bo-ket-qua-danh-gia-muc-do-truong-thanh-chuyen-doi-so-bao-chi-nam-2025>
2. Đinh Văn Hường. 2013. Tổ chức và hoạt động của toà soạn. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội. Tr.12.
3. Đinh Văn Hường. (18/07/2024). 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-canhh-viet-nam-6218.html>
4. Đỗ Thị Thu Hằng. (11/2023). Báo chí số: Đích đến của chuyển đổi số báo chí. Trong Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật. Tr.88.
5. Hướng dẫn ứng dụng, khai thác công nghệ số phục vụ chuyển đổi số báo chí. Bộ Thông tin và truyền thông.
6. Hoàng Minh. (14/11/2019). Tạo cầu nối giữa báo chí và công nghệ. Báo Đại đoàn kết. <https://daidoanket.vn/tao-cau-noi-giua-bao-chi-va-cong-nghe-10141374.html>

7. Nguyễn Bá, Thanh Chương, Vân Hà, Vũ Hạnh, Phùng Nguyên (6/2025), Kinh tế báo chí trong kỷ nguyên số, Nhân dân Hàng ngày. <https://nhandan.vn/special/kinh-te-bao-chi-trong-ky-nguyen-so/index.html#source=search>
8. Nguyễn Thị Linh Chi. (2024). Mô hình toà soạn số của báo mạng điện tử ở Việt Nam hiện nay, Luận văn Thạc sĩ, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.
9. Lã Nghĩa Hiếu. (22/08/2025). Công nghệ - chìa khoá để báo chí Việt Nam bứt phá trong kỷ nguyên mới. Báo Thanh niên. <https://thanhnien.vn/cong-nghe-chia-khoa-de-bao-chi-viet-nam-but-pha-trong-ky-nguyen-so-185250822210048683.htm>
10. Quyết định 348/QĐ-TTg phê duyệt chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (348/QĐ-TTg, 2023). Thủ tướng Chính phủ.
11. Trần Quang Diệu. (9/7/2025). Báo chí thời AI cần làm mới tư duy để thích ứng. Báo Công Thương. <https://congthuong.vn/pgs-ts-tran-quang-dieu-bao-chi-thoi-ai-can-lam-moi-tu-duy-de-thich-ung-409792.html>
12. Trần Quang Diệu. (6/2022). Mô hình toà soạn hội tụ trong bối cảnh chuyển đổi số. Tạp chí Thông tin và Truyền thông. <https://vjst.vn/mo-hinh-toa-soan-hoi-tu-trong-boi-can-cho-chuyen-doi-so-hien-nay-20461.html>
13. Trương Thị Kiên. (2023). Chuyển đổi số báo chí và giải pháp cho chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam nhìn từ góc độ nguồn nhân lực. Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông số Tháng 6/2023.
14. Trương Thị Kiên. (2016). Lao động nhà báo và Quản trị toà soạn báo chí. Nhà xuất bản Lý luận chính trị. Tr.30.