

Thực trạng quản trị tài chính tại cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay

Ngày nhận bài: 30/12/2025 | Ngày phản biện: 05/01/2026 | Ngày xuất bản: 05/06/2026

Tác giả: Vũ Văn Luật (NCS Báo chí học K27.2)

Tóm tắt: Quản trị tài chính luôn là nội dung trung tâm trong hoạt động của các cơ quan báo chí. Quản trị tài chính đang chuyển từ mô hình quản lý thu - chi sang mô hình tích hợp, gắn với sản xuất nội dung, vận hành công nghệ và khai thác thị trường. Thực tiễn cho thấy các cơ quan báo chí đã bước đầu hình thành hệ thống quản trị tương đối đồng bộ, với mục tiêu tài chính kép, cấu trúc chủ thể đa tầng và các phương thức quản trị ngày càng đa dạng. Tuy nhiên, quá trình này chưa đồng đều, còn tồn tại những hạn chế về cụ thể hóa mục tiêu, mức độ tự chủ và năng lực nguồn lực. Việc hoàn thiện mô hình quản trị tài chính có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của báo chí trong bối cảnh kinh tế số.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số và truyền thông đa nền tảng, hoạt động báo chí ở Việt Nam đã có nhiều biến đổi quan trọng. Các cơ quan báo chí phải thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng gia tăng, đặc biệt trước sự tham gia sâu của các nền tảng số vào quá trình phân phối thông tin và khai thác doanh thu. Nguồn thu truyền thống có xu hướng suy giảm, trong khi yêu cầu đầu tư cho công nghệ, hạ tầng số và sản xuất nội dung ngày càng gia tăng, đặt ra yêu cầu đổi mới phương thức quản trị tòa soạn, trong đó quản trị tài chính giữ vai trò ngày càng quan trọng trong bảo đảm nguồn lực, tổ chức sản xuất nội dung và định hướng phát triển cơ quan báo chí. Mặc dù đã có một số công trình đề cập đến kinh tế báo chí và cơ chế tự chủ tài chính, các nghiên cứu chuyên sâu về quản trị tài chính với cách tiếp cận gắn giữa mục tiêu, chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức quản trị vẫn chưa nhiều, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để bảo đảm độ tin cậy của kết quả phân tích. Phương pháp nghiên cứu tài liệu được dùng để thu thập và phân tích các văn bản liên quan đến cơ chế tự chủ tài chính, quy chế chi tiêu nội bộ, báo cáo tài chính, báo cáo tổng kết, đề án chuyển đổi số của các cơ quan báo chí thuộc diện khảo sát, đồng thời tham chiếu các công trình trong và ngoài nước về kinh tế báo chí và quản trị tài chính báo chí.

Ba trường hợp điển hình được lựa chọn để nghiên cứu gồm Đài Truyền hình Việt Nam, Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh và Báo Kinh tế và Đô thị. Đây là ba mô hình có tính đại diện cho các loại hình cơ quan báo chí khác nhau, gồm đài truyền hình quốc gia, cơ quan báo chí đô thị cấp thành phố trực thuộc Trung ương và mô hình báo chí hợp nhất cấp tỉnh. Phạm vi khảo sát tập trung trong giai đoạn 2022-2025; riêng số liệu về kết quả hoạt động tài chính chủ yếu được khai thác trong giai đoạn 2022-2024. Đối với Báo Kinh tế và Đô thị, dữ liệu được sử dụng trong giai đoạn trước khi đơn vị này sáp nhập vào Cơ quan Báo và Phát thanh, Truyền hình Hà Nội từ năm 2026.

Dữ liệu định lượng được thu thập thông qua điều tra xã hội học bằng bảng hỏi đối với lãnh đạo, cán bộ quản lý, phóng viên, biên tập viên và bộ phận chuyên môn tại ba cơ quan báo chí khảo sát. Tổng số 210 phiếu hợp lệ được sử dụng để xử lý và phân tích, là cơ sở cho các tỷ lệ phần trăm phản ánh thực trạng quản trị tài chính trong bài.

12 cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với lãnh đạo cơ quan báo chí, cán bộ quản lý cấp phòng, đại diện bộ phận tài chính, công nghệ, kinh doanh và một số chuyên gia trong lĩnh vực quản lý báo chí, khoa học công nghệ. Nguồn dữ liệu này được sử dụng để soi chiếu, giải thích và làm rõ hơn các kết quả định lượng, đồng thời nhận diện những vấn đề nổi bật trong thực tiễn quản trị tài chính ở các cơ quan báo chí hiện nay.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả

3.1.1. Khái niệm quản trị tài chính tại cơ quan báo chí

Hoạt động của các cơ quan báo chí chịu tác động ngày càng mạnh từ chuyển đổi số, biến động thị trường và sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng. Điều này đặt ra yêu cầu đổi mới cách tiếp cận đối với quản trị tài chính, theo hướng gắn chặt với quá trình tổ chức sản xuất nội dung, vận hành công nghệ và khai thác thị trường trong tòa soạn đa nền tảng.

Quản trị tòa soạn là hoạt động tổ chức, điều hành và phối hợp các lực lượng sáng tạo nhằm tạo ra sản phẩm báo chí đáp ứng yêu cầu công chúng và nhiệm vụ chính trị của cơ quan báo chí (Trương Thị Kiên, 2016). Các tổ chức truyền thông vừa vận hành theo logic kinh tế, vừa thực hiện trách nhiệm xã hội (Albarran, 2005). Quan điểm này tiếp tục mở rộng với nhận định rằng nhiều quyết định trong cơ quan báo chí được đưa ra không chỉ dựa trên tiêu chí lợi nhuận mà còn chịu tác động của các giá trị công ích, văn hóa và xã hội (Picard, 2006). Báo chí là thiết chế xã hội gắn với hệ thống quyền lực, chuẩn mực và giá trị xã hội, do đó các cơ quan báo chí luôn phải dành một phần nguồn lực cho các hoạt động không tạo doanh thu trực tiếp (McQuail, 2010). Trong thời kỳ báo chí số, sự kết hợp giữa năng lực làm báo, công nghệ và quản trị kinh doanh trở thành yếu tố nền tảng của các cơ quan báo chí hiện đại (Kung, 2015).

Các tiếp cận trên cung cấp cơ sở quan trọng để nhận diện đặc thù của quản trị tài chính trong cơ quan báo chí, nhưng phần lớn mới dừng ở từng khía cạnh riêng lẻ như quản trị tòa soạn, kinh tế truyền thông hay chức năng xã hội của báo chí. Trong điều kiện hiện nay, quản trị tài chính đã vượt qua nhiệm vụ quản lý nguồn thu - chi thuần túy để trở thành quá trình điều phối giữa nguồn lực tài chính, tổ chức sản xuất nội dung, vận hành công nghệ và hoạt động kinh doanh trong cùng một hệ thống.

Từ cách tiếp cận đó, có thể hiểu quản trị tài chính tại cơ quan báo chí là quá trình tổ chức, phân bổ, kiểm soát và điều phối các nguồn lực tài chính trong mối quan hệ với sản xuất nội dung, vận hành công nghệ và hoạt động kinh doanh nhằm bảo đảm sự bền vững tài chính, duy trì chất lượng sản phẩm báo chí và thực hiện chức năng xã hội của cơ quan báo chí trong môi trường truyền thông biến đổi. Khái niệm này nhấn mạnh sự chuyển dịch từ quản trị tài chính theo hướng hành chính sang mô hình quản trị tích hợp, trong đó tài chính giữ vai trò kết nối giữa kinh tế báo chí, công nghệ, nội

dung và trách nhiệm xã hội.

3.1.2. Mục tiêu quản trị tài chính

Mục tiêu quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí hiện nay được xác lập trên cơ sở kết hợp giữa yêu cầu thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội và yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động trong điều kiện tự chủ tài chính. Đây là đặc điểm phổ biến của các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực báo chí - truyền thông. Các cơ quan báo chí đều xác định việc bảo đảm nguồn lực tài chính để thực hiện nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền là mục tiêu nền tảng. Nguồn lực tài chính ổn định được coi là điều kiện quan trọng để duy trì hoạt động sản xuất nội dung, đặc biệt đối với các chương trình, chuyên mục phục vụ nhiệm vụ chính trị và thông tin thiết yếu. Để thực hiện cơ chế tự chủ, mục tiêu nâng cao hiệu quả tài chính càng được coi trọng, thể hiện ở việc cân đối thu - chi, bảo đảm an toàn tài chính và từng bước gia tăng nguồn thu. Nhiều cơ quan đã định hướng đa dạng hóa nguồn thu thông qua hoạt động quảng cáo, dịch vụ truyền thông, hợp tác sản xuất nội dung và khai thác các nền tảng số. Mục tiêu tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực được triển khai thông qua các giải pháp tinh gọn bộ máy, sắp xếp lại nhân sự, kiểm soát chi phí sản xuất nội dung và từng bước nâng cao năng suất lao động. Đồng thời, đầu tư cho chuyển đổi số và hiện đại hóa công nghệ được xác định là định hướng quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng cạnh tranh của các cơ quan báo chí trong môi trường truyền thông đa nền tảng.

Mặc dù có sự thống nhất về định hướng chung, việc triển khai các mục tiêu quản trị tài chính giữa các cơ quan báo chí có sự khác biệt nhất định, phụ thuộc vào quy mô, mô hình tổ chức và mức độ tự chủ tài chính của từng đơn vị. Các cơ quan quy mô lớn như Đài Truyền hình Việt Nam gắn mục tiêu tài chính với việc bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị ở phạm vi quốc gia và phát triển các hoạt động kinh tế báo chí trên quy mô lớn. Cơ quan vận hành theo mô hình hội tụ như Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh triển khai mục tiêu tài chính theo hướng kết hợp giữa nguồn ngân sách và nguồn thu từ hoạt động dịch vụ truyền thông. Đối với các cơ quan thực hiện cơ chế tự chủ chi thường xuyên như Cơ quan Báo và Phát thanh, Truyền hình Hà Nội, mục tiêu quản trị tài chính gắn chặt với yêu cầu tạo nguồn thu từ thị trường và tổ chức sản xuất nội dung theo hướng linh hoạt hơn. Nhận định này được tổng hợp từ nghiên cứu trường hợp và phỏng vấn sâu với lãnh đạo cơ quan, cán bộ quản lý cấp phòng và

đại diện bộ phận chuyên môn liên quan đến tài chính, kinh doanh, sản xuất nội dung tại ba cơ quan báo chí khảo sát trong giai đoạn 2022-2025. Cụ thể:

Phạm vi khảo sát: 03 cơ quan báo chí: Đài Truyền hình Việt Nam; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh; Báo Kinh tế và Đô Thị (Cơ quan Báo và Phát thanh, Truyền hình Hà Nội). Thời gian khảo sát: Năm 2025. Quy mô mẫu: 210 phiếu hợp lệ. Đối tượng khảo sát: Lãnh đạo, cán bộ quản lý, phóng viên, biên tập viên và bộ phận chuyên môn tại các cơ quan báo chí. Nội dung chính: Áp lực tài chính, mức độ phụ thuộc nguồn thu, ưu tiên quản trị, khả năng đa dạng hóa nguồn thu và điều kiện nâng cao hiệu quả quản trị tài chính.

So sánh việc triển khai các mục tiêu quản trị tài chính giai đoạn 2022-2025 cho thấy các cơ quan báo chí cùng chia sẻ các định hướng cơ bản, song khác biệt về mức độ và cách thức thực hiện. Sự khác biệt này thể hiện ở phạm vi thực hiện nhiệm vụ chính trị, khả năng đa dạng hóa nguồn thu, mức độ tái cấu trúc tổ chức và mức độ đầu tư cho chuyển đổi số. Trên cơ sở kết quả khảo sát, có thể thấy các cơ quan báo chí hoạt động trong những điều kiện tương đối tương đồng về môi trường tài chính. Có 75,23% số người được hỏi đánh giá mức độ áp lực tài chính ở mức "khá cao" hoặc "rất cao", trong khi 65,72% cho rằng nguồn thu phụ thuộc ở mức cao vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số, thuật toán phân phối và thị trường quảng cáo. Đánh giá mức độ đáp ứng của mô hình tài chính hiện tại ở mức "trung bình" đối với yêu cầu vận hành trong môi trường số là 49,05% và đánh giá mức độ chủ động của tòa soạn ở mức "trung bình" trong việc phân bổ và điều chỉnh nguồn lực tài chính là 50,00%.

Nhìn chung, mục tiêu quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí hiện nay được xác lập theo hướng kết hợp giữa bảo đảm thực hiện nhiệm vụ chính trị và nâng cao hiệu quả hoạt động, đồng thời từng bước thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số và phát triển kinh tế báo chí.

3.1.3. Chủ thể quản trị tài chính

Chủ thể quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí được xác lập trên cơ sở các quy định pháp lý về chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và cơ chế tự chủ tài chính. Các thiết chế này hình thành hệ thống chủ thể tham gia vào quá trình hoạch định, điều hành và giám sát việc sử dụng nguồn lực tài chính trong tòa soạn. Lãnh đạo cấp cao của cơ

quan báo chí (Tổng Giám đốc, Giám đốc, Tổng Biên tập) là chủ thể giữ vai trò trung tâm trong quản trị tài chính. Nhóm chủ thể này chịu trách nhiệm xác định mục tiêu, phê duyệt kế hoạch tài chính, quyết định phân bổ nguồn lực và định hướng các hoạt động đầu tư. Nhóm lãnh đạo cấp cao cũng trực tiếp ban hành các quy chế chi tiêu nội bộ, cơ chế khuyến khích và bảo đảm tính tuân thủ trong quản lý tài chính. Các lãnh đạo phụ trách từng lĩnh vực (Phó Tổng Giám đốc, Phó Giám đốc, Phó Tổng Biên tập) đóng vai trò triển khai và giám sát việc sử dụng nguồn lực trong phạm vi chuyên môn được phân công. Cơ chế phân quyền theo lĩnh vực góp phần tạo sự linh hoạt trong quản trị tài chính, phù hợp với đặc thù sản xuất nội dung đa nền tảng.

Nhóm chủ thể tham mưu và chuyên trách tài chính, bao gồm các bộ phận kế hoạch - tài chính, hành chính - quản trị, kinh doanh - quảng cáo và công nghệ - dữ liệu, giữ vai trò nòng cốt trong tổ chức thực hiện quản trị tài chính. Các bộ phận này thực hiện lập kế hoạch, xây dựng dự toán, tổng hợp quyết toán, kiểm soát chi tiêu và tham mưu cho lãnh đạo trong việc điều chỉnh hoạt động tài chính. Hiện nay, bộ phận kinh doanh và công nghệ ngày càng tham gia sâu hơn vào quá trình tạo nguồn thu và phân tích hiệu quả hoạt động. Các đơn vị nội dung và sản xuất là chủ thể trực tiếp sử dụng nguồn lực tài chính và đồng thời tạo ra giá trị của tòa soạn. Hoạt động sản xuất nội dung gắn với việc hình thành chi phí và ngày càng liên quan chặt chẽ đến yêu cầu tạo doanh thu, đặc biệt trong môi trường báo chí số.

Công tác quản trị tài chính được triển khai thông qua sự phối hợp giữa các chủ thể ở nhiều cấp độ, từ lập kế hoạch tài chính, tổ chức sản xuất và kiểm soát chi phí đến khai thác nguồn thu và báo cáo tài chính. Bộ phận tài chính giữ vai trò tổng hợp và kiểm soát, trong khi các đơn vị nội dung, kinh doanh và kỹ thuật tham gia cung cấp thông tin đầu vào và trực tiếp triển khai hoạt động. Kết quả khảo sát cho thấy cơ cấu tham gia vào quản trị tài chính có sự phân tầng rõ rệt. Có 74,3% người được hỏi là phóng viên, biên tập viên, trong khi tỷ lệ cán bộ quản lý và cán bộ tài chính chiếm tỷ lệ thấp hơn; phần lớn phóng viên, biên tập viên không tham gia trực tiếp vào các khâu như lập dự toán, đầu tư tài chính hoặc xây dựng báo cáo tài chính, cho thấy hoạt động quản trị tài chính vẫn mang tính tập trung cao, với quyền quyết định chủ yếu thuộc về lãnh đạo và các bộ phận chuyên trách (nguồn: khảo sát của tác giả, 2025, n=210).

3.1.4. Đối tượng quản trị tài chính

Đối tượng của quản trị tài chính trong các cơ quan báo chí bao gồm toàn bộ hệ thống nguồn lực và hoạt động tạo ra giá trị của tòa soạn, trong đó có bốn nhóm cơ bản: nguồn nhân lực, cơ sở vật chất – công nghệ, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung, cùng với hoạt động tạo doanh thu. Nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm vì vừa trực tiếp sản xuất nội dung, vừa là yếu tố cấu thành chi phí lớn trong hoạt động báo chí. Trong môi trường truyền thông đa nền tảng, yêu cầu đối với nhân sự đã mở rộng sang kỹ năng công nghệ, dữ liệu và vận hành đa phương tiện.

Gắn với nhân lực là hệ thống cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ phục vụ sản xuất, lưu trữ và phân phối nội dung. Trong điều kiện chuyển đổi số, tài sản công nghệ trở thành một phần năng lực cốt lõi của cơ quan báo chí, đòi hỏi đầu tư lớn và thường xuyên cập nhật. Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung là khu vực sử dụng phần lớn nguồn lực tài chính, từ khâu thu thập thông tin, biên tập đến xuất bản trên các nền tảng khác nhau. Hoạt động tạo doanh thu ngày càng trở thành đối tượng quản trị quan trọng, phản ánh mức độ tự chủ và khả năng phát triển của cơ quan báo chí thông qua quảng cáo, dịch vụ truyền thông, hợp tác nội dung và các hoạt động trên nền tảng số.

Cách thức ưu tiên quản trị các đối tượng này có sự khác biệt giữa các cơ quan báo chí. Ở Đài Truyền hình Việt Nam, trọng tâm quản trị gắn với hệ thống nhân lực kỹ thuật – sản xuất và tài sản công nghệ quy mô lớn. Tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, trọng tâm chuyển sang nhân lực đa nhiệm, hạ tầng tích hợp và quy trình sản xuất đa nền tảng. Trong khi đó, Báo Kinh tế và Đô thị chú trọng nhiều hơn đến kiểm soát chi phí, hiệu quả sản xuất nội dung và khả năng khai thác doanh thu từ thị trường (nguồn: nghiên cứu trường hợp và phỏng vấn sâu của tác giả tại 03 cơ quan báo chí, giai đoạn 2022-2025). Kết quả khảo sát cho thấy 91,91% số người được hỏi đánh giá đa dạng hóa nguồn thu là ưu tiên cao hoặc rất cao, đồng thời nhấn mạnh vai trò của nhân lực chuyên môn và hạ tầng công nghệ trong nâng cao hiệu quả quản trị tài chính (nguồn: khảo sát của tác giả, 2025, n=210).

3.1.5. Nội dung quản trị tài chính tại cơ quan báo chí

Nội dung quản trị tài chính trong các cơ quan báo chí hiện nay được triển khai theo chuỗi hoạt động từ lập kế hoạch, tổ chức thực hiện đến kiểm soát và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực. Hoạch định tài chính giữ vai trò xác lập định hướng phân bổ

nguồn lực và ưu tiên phát triển. Đài Truyền hình Việt Nam tập trung vào đầu tư dài hạn cho hạ tầng và năng lực sản xuất quy mô lớn; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tổ chức kế hoạch tài chính theo cấu trúc kết hợp giữa ngân sách và hoạt động dịch vụ; trong khi Báo Kinh tế và Đô thị phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng tạo nguồn thu từ thị trường. Tuy nhiên, hiệu quả của công tác này chưa đồng đều khi khoảng 50% số người được khảo sát cho rằng việc lập kế hoạch và kiểm soát chi phí mới đạt mức trung bình (nguồn: khảo sát của tác giả, 2025, n=210).

Các quy trình tài chính nội bộ được tổ chức từ khâu lập dự toán, tạm ứng - thanh toán đến quyết toán, song có sự khác biệt giữa các mô hình quản trị. Báo Kinh tế và Đô thị thiên về kiểm soát tập trung thông qua quy chế chi tiêu nội bộ chi tiết; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh tách biệt giữa nguồn ngân sách và hoạt động kinh doanh; còn Đài Truyền hình Việt Nam vận hành theo cơ chế phân cấp đối với từng nhóm chi phí.

Hoạt động sản xuất nội dung là khu vực sử dụng phần lớn nguồn lực tài chính nên các cơ quan báo chí đều triển khai cơ chế kiểm soát chi phí theo từng công đoạn sản xuất. Hiệu quả của cách tiếp cận này thể hiện khá rõ tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh khi chi phí sản xuất - kinh doanh giảm từ 28,3 tỷ đồng xuống còn 21,7 tỷ đồng trong năm 2024, tương đương mức giảm khoảng 23%, chủ yếu nhờ giảm trùng lặp quy trình và tăng cường phối hợp giữa các bộ phận (Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, 2022-2024).

Cùng với kiểm soát chi phí, các cơ quan báo chí cũng đẩy mạnh đa dạng hóa nguồn thu. Đài Truyền hình Việt Nam duy trì mô hình doanh thu đa nguồn, dù tổng thu giảm từ khoảng 5.502 tỷ đồng năm 2022 xuống còn 3.640 tỷ đồng năm 2024 (Đài Truyền hình Việt Nam, 2022-2024). Báo Kinh tế và Đô thị duy trì doanh thu dịch vụ khoảng 59-63 tỷ đồng mỗi năm, với thặng dư sản xuất kinh doanh tăng từ khoảng 1,8 tỷ lên hơn 2,1 tỷ đồng (Báo Kinh tế và Đô thị, 2022-2024). Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh duy trì doanh thu ổn định và nâng thặng dư từ khoảng 1,09 tỷ lên gần 3,88 tỷ đồng trong cùng giai đoạn (Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh 2022-2024). Những biến động này cho thấy xu hướng chuyển dịch từ phụ thuộc vào quảng cáo truyền thống sang mở rộng các hoạt động dịch vụ và nội dung đa nền tảng.

3.1.6. Phương thức quản trị tài chính

Phương thức quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí hiện nay được triển khai thông qua sự kết hợp của nhiều công cụ quản lý, từ khuôn khổ pháp lý, quy chế nội bộ đến các cơ chế điều hành, giám sát và ứng dụng công nghệ. Các phương thức này không tồn tại riêng lẻ mà tạo thành một hệ thống điều phối, bảo đảm tính thống nhất và hiệu quả trong quản lý nguồn lực tài chính.

Một trong những phương thức nền tảng là quản trị dựa trên hệ thống văn bản pháp lý và quy chế nội bộ. Các cơ quan báo chí vừa tuân thủ các quy định chung của Nhà nước, vừa xây dựng các quy chế chi tiêu nội bộ, quy định phân cấp và các văn bản điều hành phù hợp với đặc thù của đơn vị. Tại Đài Truyền hình Việt Nam, hệ thống này được thể hiện qua nhiều văn bản điều hành tài chính - kinh doanh, cùng các chương trình tiết kiệm chi phí và cân đối thu - chi. Công tác rà soát và hoàn thiện thể chế được thực hiện thường xuyên, với 178 văn bản còn hiệu lực và 144 văn bản hết hiệu lực được kiểm tra, cập nhật trong năm 2022, cho thấy mức độ chuẩn hóa cao trong quản trị tài chính (Đài Truyền hình Việt Nam, 2022).

Phương thức quản trị thông qua hệ thống thông tin và chế độ báo cáo đóng vai trò kết nối giữa tài chính và hoạt động sản xuất. Các cơ quan báo chí duy trì chế độ giao ban định kỳ và báo cáo tài chính theo tháng, quý, năm, đồng thời lồng ghép thông tin tài chính vào các hoạt động điều hành nội dung. Tại Báo Kinh tế và Đô thị, các cuộc giao ban trở thành kênh trao đổi trực tiếp giữa lãnh đạo, bộ phận tài chính và các đơn vị sản xuất, tại Đài Truyền hình Việt Nam, hệ thống giao ban nhiều cấp giúp kết nối thông tin giữa các trung tâm sản xuất và bộ phận quản lý tài chính.

Phương thức quản trị thông qua kiểm tra, giám sát và kiểm toán nội bộ giúp bảo đảm tính tuân thủ và kịp thời điều chỉnh những bất cập trong quá trình vận hành. Tại Đài Truyền hình Việt Nam, theo báo cáo tổng kết hàng năm, công tác này được triển khai với quy mô lớn, bao gồm kiểm toán nội bộ, kiểm tra chuyên đề và rà soát hệ thống quy chế, trong đó riêng năm 2024 đã tiến hành xác minh tài sản, thu nhập đối với 30 trường hợp tại 7 đơn vị (Đài Truyền hình Việt Nam, 2024). Công tác kiểm tra vừa đảm bảo tính tuân thủ, vừa gắn với việc hoàn thiện cơ chế quản lý.

Phương thức quản trị còn được triển khai thông qua cơ chế khuyến khích và ràng buộc tài chính. Các cơ quan báo chí sử dụng các quỹ khen thưởng, cơ chế phân phối thu nhập và khoán chi để gắn kết kết quả công việc với hiệu quả sử dụng nguồn lực. Tại Đài Truyền hình Việt Nam, chi phí dành cho khen thưởng năm 2024 đạt khoảng 5,17 tỷ đồng (Đài Truyền hình Việt Nam, 2024); tại Báo Kinh tế và Đô thị, mức thưởng được quy định cụ thể theo từng hình thức thi đua và giải báo chí (Báo Kinh tế và Đô thị, 2024); Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh áp dụng cơ chế xếp loại lao động định kỳ làm cơ sở phân bổ thu nhập (Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, 2024). Các cơ chế này góp phần tạo động lực và nâng cao trách nhiệm trong sử dụng nguồn lực tài chính.

Phương thức quản trị dựa trên dữ liệu và công nghệ ngày càng được chú trọng. Các cơ quan báo chí bắt đầu ứng dụng các công cụ như hệ thống KPIs, phân tích dữ liệu người dùng và trí tuệ nhân tạo trong quản lý tài chính và sản xuất nội dung. Đài Truyền hình Việt Nam đã triển khai các nền tảng như VTV Ratings để phân tích hành vi khán giả, đồng thời ứng dụng AI trong xử lý dữ liệu và hỗ trợ ra quyết định. Tích hợp dữ liệu từ sản xuất nội dung đến báo cáo tài chính cho thấy xu hướng chuyển dịch sang mô hình quản trị dựa trên dữ liệu trong các cơ quan báo chí.

3.2. Thảo luận

3.2.1. Những thành công đạt được

Từ kết quả phân tích thực trạng có thể thấy rằng, quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí đã đạt được những chuyển biến tích cực, từng bước hình thành một hệ thống quản trị tương đối đồng bộ, phù hợp với yêu cầu tự chủ và chuyển đổi số.

Thứ nhất, các cơ quan báo chí đều xác lập rõ ràng mục tiêu và định hướng tài chính, duy trì “trục mục tiêu kép”: vừa bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị - xã hội, vừa nâng cao hiệu quả hoạt động. Dù khác biệt về quy mô và mô hình, định hướng này được triển khai tương đối nhất quán. Theo báo cáo tổng kết các năm 2022-2024, Đài Truyền hình Việt Nam tập trung nguồn lực cho các chương trình thời sự chính trị ở tầm quốc gia; Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh kết hợp giữa nhiệm vụ chính trị địa phương với hoạt động dịch vụ truyền thông; Báo Kinh tế và Đô thị gắn mục tiêu tài chính với cơ chế tự bảo đảm chi thường xuyên.

Thứ hai, sự chuyển dịch theo hướng tự chủ và đa dạng hóa nguồn thu cũng thể hiện rõ nét. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh đạt doanh thu sản xuất - kinh doanh 26,827 tỷ đồng, đồng thời được cấp 134,89 tỷ đồng ngân sách cho nhiệm vụ chính trị (Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, 2024). Báo Kinh tế và Đô thị duy trì và mở rộng nguồn thu từ quảng cáo và dịch vụ truyền thông. Đài Truyền hình Việt Nam phát triển thêm các nguồn thu từ bản quyền, nội dung số và dịch vụ truyền hình, từng bước hình thành hệ sinh thái doanh thu đa nền tảng. Những kết quả này cho thấy các cơ quan báo chí đã chủ động thích ứng với sự biến đổi của thị trường truyền thông.

Thứ ba, hiệu quả sử dụng nguồn lực cũng có những cải thiện đáng kể. Mô hình tòa soạn hội tụ tại Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh là ví dụ điển hình, theo báo cáo tổng kết năm 2023 và năm 2024, khi chi phí sản xuất - kinh doanh giảm khoảng 23% trong năm 2024, đồng thời thặng dư tăng từ 4,52 tỷ lên 5,14 tỷ đồng.

Thứ tư, các nội dung quản trị tài chính như hoạch định, quy trình, quản trị chi phí và doanh thu đã được tổ chức ngày càng chặt chẽ hơn. Các cơ quan báo chí từng bước gắn tài chính với hiệu quả sản xuất nội dung và khả năng khai thác thị trường. Đây là dấu hiệu của sự chuyển dịch từ quản lý tài chính mang tính hành chính sang quản trị tài chính theo hiệu quả. Kết quả khảo sát của tác giả (năm 2025, n=210) cũng củng cố xu hướng này khi trên 60% số người được hỏi đánh giá cơ quan mình sẵn sàng hoặc khá sẵn sàng triển khai các giải pháp hoàn thiện quản trị tài chính. Điều đó cho thấy những chuyển biến trong quản trị tài chính không chỉ dừng ở định hướng mà đã bước đầu đi vào thực tiễn.

3.2.2. Những hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, quản trị tài chính tại các cơ quan báo chí hiện nay vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định, phản ánh quá trình chuyển đổi chưa đồng đều giữa mục tiêu, tổ chức và công cụ quản trị trong bối cảnh truyền thông số.

Thứ nhất, việc cụ thể hóa mục tiêu quản trị tài chính chưa được cụ thể hoá đồng bộ và vẫn mang tính định hướng chung, chưa được lượng hóa thành hệ thống chỉ số đánh giá cụ thể. Điều này dẫn đến sự khác biệt trong cách hiểu và triển khai giữa các bộ

phận, từ đó ảnh hưởng đến hiệu lực điều hành. Kết quả khảo sát của tác giả (năm 2025, n=210) cho thấy 75,23% số người được hỏi đánh giá áp lực tài chính ở mức khá cao hoặc rất cao, trong khi 65,72% cho rằng nguồn thu phụ thuộc lớn vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số và thị trường quảng cáo. Những dữ liệu này cho thấy việc thực hiện mục tiêu tài chính còn chịu tác động đáng kể từ môi trường bên ngoài.

Thứ hai, sự khác biệt về mức độ tự chủ tài chính tạo ra khoảng cách trong khả năng thực thi. Theo báo cáo tổng kết và báo cáo tài chính hàng năm, các cơ quan báo chí hiện vận hành trong những điều kiện tài chính không đồng đều. Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh vẫn phụ thuộc ở mức đáng kể vào ngân sách nhà nước, thể hiện qua cơ cấu nguồn lực năm 2024 với 134,89 tỷ đồng kinh phí cho nhiệm vụ chính trị, trong khi doanh thu sản xuất - kinh doanh đạt 26,827 tỷ đồng (Báo và Phát thanh, Truyền hình Quảng Ninh, 2024). Báo Kinh tế và Đô thị thuộc nhóm đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi thường xuyên, nên chịu áp lực lớn hơn trong việc cân đối nguồn thu và duy trì hoạt động. Đài Truyền hình Việt Nam có quy mô nguồn lực lớn và cơ cấu doanh thu đa dạng hơn, nhưng vẫn phải đồng thời bảo đảm nguồn lực cho nhiệm vụ chính trị ở phạm vi quốc gia và đầu tư mạnh cho hệ sinh thái số. Sự chênh lệch này ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ chủ động trong phân bổ nguồn lực, phát triển nguồn thu và đầu tư cho chuyển đổi số, từ đó làm gia tăng khoảng cách giữa định hướng chung và thực tiễn triển khai.

Thứ ba, cơ chế phối hợp giữa các chủ thể quản trị tài chính chưa thực sự linh hoạt. Ở cơ quan quy mô lớn như Đài Truyền hình Việt Nam, việc phân cấp nhiều tầng giúp tăng cường kiểm soát nhưng có thể làm chậm quá trình ra quyết định, đặc biệt trong các hoạt động cần phản ứng nhanh với thị trường. Ngược lại, các cơ quan có quy mô gọn hơn tuy linh hoạt hơn nhưng lại phụ thuộc nhiều vào năng lực của một số vị trí chủ chốt. Khảo sát của tác giả (năm 2025, n=210) cho thấy 70,48% số người được hỏi cho rằng mô hình tổ chức và quy trình vận hành có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính, đồng thời một tỷ lệ đáng kể nhận định sự phối hợp giữa các bộ phận tài chính và chuyên môn chưa thật sự đồng bộ.

Thứ tư, hạn chế về nguồn lực nhân sự và công nghệ vẫn là điểm nghẽn đáng chú ý. Đề án toà soạn thông minh 2025-2030 của báo Kinh tế & Đô thị và báo cáo tổng kết năm 2024 của Báo và Phát thanh - Truyền hình Quảng Ninh, cho thấy hai cơ quan

này vẫn thiếu đội ngũ chuyên sâu trong các lĩnh vực phân tích dữ liệu và tài chính số. Sự chênh lệch về quy mô đầu tư công nghệ dẫn đến những khó khăn khác nhau: có nơi chịu áp lực duy trì hệ thống lớn, có nơi gặp hạn chế trong nâng cấp và đổi mới. Kết quả khảo sát cho thấy gần một nửa số người được hỏi đánh giá việc đầu tư và nâng cấp hạ tầng công nghệ chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu thực tế (nguồn: khảo sát của tác giả, 2025, n=210).

Thứ năm, các nội dung quản trị tài chính tuy đã được thiết lập nhưng mức độ linh hoạt và khả năng dự báo còn hạn chế. Các công cụ như hoạch định tài chính, quy trình nội bộ, quản trị doanh thu và chi phí đã được triển khai tương đối đầy đủ, song chưa thực sự thích ứng với yêu cầu vận hành trong môi trường số. Khoảng 50% số người được hỏi đánh giá hiệu quả của công tác lập kế hoạch và kiểm soát chi phí ở mức trung bình (nguồn: khảo sát của tác giả, 2025, n=210). Trong nhiều trường hợp, quy trình tài chính vẫn mang tính tuần tự, thiếu tính thời gian thực, trong khi các mô hình doanh thu mới chưa được phát triển tương xứng.

Thứ sáu, phương thức quản trị tài chính chưa gắn chặt với hiệu quả kinh tế của nội dung. Hoạt động đánh giá sản phẩm báo chí hiện vẫn chủ yếu dựa trên tiêu chí nghề nghiệp, trong khi các chỉ số tài chính như chi phí theo sản phẩm, doanh thu theo nền tảng hay hiệu quả khai thác nội dung chưa được áp dụng rộng rãi. Nội dung báo chí chưa được tổ chức đầy đủ như một chuỗi giá trị kinh tế, làm hạn chế khả năng tối ưu hóa nguồn lực trong toàn hệ thống.

4. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng gia tăng của môi trường truyền thông đa nền tảng, quản trị tài chính đã trở thành một nội dung trung tâm trong hoạt động của các cơ quan báo chí. Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị tài chính đã chuyển dịch theo hướng tích hợp, gắn với tổ chức sản xuất nội dung, vận hành công nghệ và khai thác thị trường. Trên thực tế, các cơ quan báo chí đã từng bước hình thành hệ thống quản trị tương đối đồng bộ, thể hiện ở việc xác lập mục tiêu tài chính theo “trục mục tiêu kép”, tổ chức chủ thể quản trị đa tầng, xác định rõ các đối tượng quản trị và triển khai các nội dung quản trị theo chu trình tương đối hoàn chỉnh, đồng thời mở rộng các phương thức quản trị theo hướng kết hợp giữa thể chế, điều hành,

kiểm soát và ứng dụng công nghệ. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi này chưa diễn ra đồng đều, thể hiện ở việc cụ thể hóa mục tiêu còn hạn chế, sự khác biệt về mức độ tự chủ tài chính giữa các cơ quan, những bất cập trong phối hợp giữa các chủ thể quản trị và yêu cầu ngày càng cao về nhân lực, công nghệ chưa được đáp ứng đầy đủ; trong đó, áp lực tài chính ở mức cao và sự phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài như nền tảng số và thị trường quảng cáo vẫn là những yếu tố tác động đáng kể đến hiệu quả quản trị. Những kết quả này cho thấy quản trị tài chính tại Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình quản trị tích hợp trong môi trường số. Về mặt lý luận, nghiên cứu góp phần làm rõ khái niệm và cách tiếp cận quản trị tài chính trong bối cảnh báo chí đa nền tảng; về mặt thực tiễn, cung cấp cơ sở tham khảo cho việc hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính và đổi mới phương thức quản trị tại các cơ quan báo chí. Trong thời gian tới, việc tiếp tục hoàn thiện mô hình quản trị, tăng cường ứng dụng dữ liệu và phát triển các công cụ đánh giá hiệu quả tài chính gắn với sản phẩm nội dung sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc bảo đảm sự phát triển bền vững của báo chí trong điều kiện truyền thông số./.

Tài liệu tham khảo

1. Albarran, A. B. (2005). Handbook of media management and economics. Lawrence Erlbaum Associates.
2. Báo Kinh tế và Đô thị. (2022-2024). Báo cáo tình hình tài chính các năm 2022, 2023, 2024. Tài liệu nội bộ.
3. Báo Kinh tế và Đô thị. (2022-2024). Báo cáo tổng kết hoạt động các năm 2022, 2023, 2024 và phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm tiếp theo. Tài liệu nội bộ.
4. Đài Truyền hình Việt Nam. (2022-2024). Báo cáo tổng kết công tác các năm 2022, 2023, 2024 và phương hướng, nhiệm vụ năm tiếp theo. Tài liệu nội bộ.
5. Küng, L. (2015). Innovators in digital news. I.B. Tauris.
6. McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). Sage.
7. Picard, R. G. (2006). Journalism, value creation and the future of news organizations. President and Fellows of Harvard College.
8. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh. (2022-2024). Báo cáo kết quả hoạt động các năm 2022, 2023, 2024. Tài liệu nội bộ.
9. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh. (2022-2024). Báo cáo tình hình tài chính các năm 2022, 2023, 2024. Tài liệu nội bộ.
10. Trung tâm Truyền thông Quảng Ninh. (2022). Báo cáo lưu chuyển tiền tệ năm 2022. Tài liệu nội bộ.

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