



**HỘI NHÀ BÁO VIỆT NAM**

**HỘI THẢO BÁO CHÍ QUỐC TẾ**

**“QUẢN TRỊ TÒA SOẠN BÁO CHÍ SỐ: LÝ LUẬN, THỰC TIỄN,  
KINH NGHIỆM TẠI KHU VỰC ASEAN”**

**Hà Nội, tháng 12 năm 2023**

# MỤC LỤC

<b>Đề dẫn</b> .....	1
<i>Hội Nhà báo Việt Nam</i>	
<b>Introduction</b> .....	4
<i>Vietnam Journalists Association</i>	
<b>Tối ưu hóa hệ sinh thái báo chí số tại Đài Tiếng nói Việt Nam (VOV)</b> .....	7
<i>Phạm Mạnh Hùng, Ủy viên Ban Thường vụ Hội Nhà báo Việt Nam, Phó Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam.</i>	
<b>Optimizing the digital media ecosystem at the Voice of Vietnam (VOV)</b> .....	12
<i>Pham Manh Hung, Member of the Standing Committee of Vietnam Journalists Association, Deputy Director General of the Voice of Vietnam.</i>	
<b>Vấn đề đặt ra và giải pháp xây dựng, quản trị tòa soạn số hiện nay</b> .....	17
<i>Đỗ Thị Thu Hằng, Ủy viên Ban Thường vụ, Trưởng Ban Nghiệp vụ Hội Nhà báo Việt Nam Tạ Bích Loan, Trưởng Ban Sản xuất các chương trình giải trí (VTV3), Đài Truyền hình Việt Nam Phạm Thị Mai Liên, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.</i>	
<b>Public demands and new technological solutions</b> .....	26
<i>Ta Bích Loan, Head of Entertainment Program Production Department (VTV3), Vietnam Television</i>	
<b>Mô hình tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại: một số vấn đề lý luận và thực tiễn</b> .....	30
<i>Vũ Duy Hưng, Giám đốc Truyền hình Nhân Dân.</i>	
<b>Mô hình tòa soạn số ở các cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực</b> .....	39
<i>Ngô Việt Anh, Phó Trưởng Ban Nhân Dân điện tử, Báo Nhân Dân</i>	
<b>Quản trị tòa soạn báo chí số: thực tiễn - kinh nghiệm &amp; giải pháp</b> .....	46
<i>Trần Tiến Duẩn, Tổng Biên tập Báo điện tử VietnamPlus, Thông tấn xã Việt Nam.</i>	
<b>Trung tâm Truyền hình Thông tấn: dấu ấn chuyển đổi số Vnews: big steps to a successful digital transformation strategy</b> .....	55
<i>Hoàng Minh Nga, Trưởng phòng Quốc tế, Trung tâm Truyền hình Thông tấn, Thông tấn xã Việt Nam</i>	
<b>Nền tảng Truyền hình số Quốc gia VTVgo</b> .....	63
<i>Phạm Anh Chiến, Giám đốc Trung tâm VTV Digital, Đài Truyền hình Việt Nam, Phó Chủ tịch Hiệp hội Internet Việt Nam.</i>	

<b>The Vietnam National Digital TV platform VTVgo .....</b>	<b>67</b>
<i>Pham Anh Chien, Director, Vietnam Television Digital Center, Vice Chairman, Vietnam Internet Association (VIA).</i>	
<b>Mô hình hội đồng điều hành nội dung số tại Đài Truyền hình Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số .....</b>	<b>71</b>
<i>Nguyễn Thu Hà, Phó Giám đốc TT Sản xuất và Phát triển Nội dung số, Đài Truyền hình Việt Nam.</i>	
<b>Quản trị tòa soạn trong không gian chuyển đổi số báo chí .....</b>	<b>82</b>
<i>Hội Nhà báo TP. Hồ Chí Minh</i>	
<b>Editorial office management in the digital press transformation space. ....</b>	<b>87</b>
<i>Ho Chi Minh City Journalists Association</i>	
<b>Giải pháp quản trị nhân lực cho sáng tạo nội dung báo chí số tối ưu cho xã hội số lý luận và thực tiễn từ Đài Truyền hình TP. Hồ Chí Minh &amp; nhiều cơ quan báo chí trong nước .....</b>	<b>92</b>
<i>Ngô Trần Thịnh, Trưởng Bộ phận Nội dung số, Trung tâm Tin tức, Đài Truyền hình TP.HCM</i>	
<b>Quản trị tòa soạn báo chí số: Thực trạng và kinh nghiệm .....</b>	<b>112</b>
<i>Trương Văn Chuyển, Tổng Biên tập Báo Cần Thơ, Chủ tịch Hội Nhà báo TP. Cần Thơ.</i>	
<b>Quản trị tòa soạn báo chí công nghệ số thực tiễn từ Báo Quân đội nhân dân .....</b>	<b>120</b>
<i>Nguyễn Hồng Hải, Phó Tổng Biên tập Báo Quân đội nhân dân.</i>	
<b>Quản trị tòa soạn số: truyền cảm hứng cho sự đổi mới .....</b>	<b>130</b>
<i>Lê Xuân Trung, Phó Tổng Biên tập Báo Tuổi Trẻ</i>	
<b>Chuyển đổi số và vấn đề xây dựng tòa soạn số tại Báo Kinh tế &amp; Đô thị .....</b>	<b>135</b>
<i>Nguyễn Thành Lợi, Tổng Biên tập Báo Kinh tế &amp; Đô thị.</i>	
<b>Tài sản số, thực tế ảo, ai với hoạt động báo chí và quản trị tòa soạn số - cơ sở lý luận, thực tiễn và giải pháp công nghệ .....</b>	<b>148</b>
<i>Phạm Thị Thành, Tổng Biên tập Tạp chí Thông tin, Khoa học lý luận chính trị</i> <i>Nguyễn Hồng Sơn, Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần và Đầu tư công nghệ OSB</i>	
<b>Giải pháp xây dựng tòa soạn số từ góc nhìn công nghệ .....</b>	<b>156</b>
<i>Trần Quang Diệu, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.</i>	
<b>Báo chí Asean trước những thuận lợi và thách thức của thời đại số .....</b>	<b>166</b>
<i>Đặng Thị Thu Hương, Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.</i>	
<b>Phát triển nguồn lực tòa soạn số từ quản lý các dự án truyền thông .....</b>	<b>174</b>
<i>Lê Thu Hà, Phó Viện trưởng Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.</i>	

<b>Quản trị tòa soạn số - từ góc nhìn công nghiệp nội dung và công nghiệp số .....</b>	<b>184</b>
<i>Nguyễn Thị Huyền, Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.</i>	
<b>Tòa soạn số và quản trị tòa soạn số - từ góc nhìn quản trị kinh doanh và quản trị tài chính .....</b>	<b>193</b>
<i>Vũ Văn Luật, Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.</i>	
<b>Quản lý hoạt động tương tác của độc giả trong các toà soạn báo mạng điện tử Việt Nam hiện nay .....</b>	<b>204</b>
<i>Trần Thị Phương Lan, Khoa Phát thanh – Truyền hình, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.</i>	
<b>Công chúng số và những yêu cầu đặt ra với toà soạn số và quản trị toà soạn số hiện nay ở Việt Nam .....</b>	<b>211</b>
<i>Nguyễn Thị Tuyết Minh, Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền</i>	
<b>Bốn khối kiến thức trụ cột trong đào tạo nguồn nhân lực truyền thông đa phương tiện đáp ứng yêu cầu của toà soạn số hiện nay .....</b>	<b>223</b>
<i>Trần Minh Tuấn, Nguyễn Thuý Quỳnh, Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.</i>	
<b>Quản trị tòa soạn số ở một số đài truyền hình ở Hàn Quốc – góc nhìn từ công nghiệp văn hóa .....</b>	<b>231</b>
<i>Vũ Tuấn Anh, Nguyễn Hà Linh, Khoa Truyền thông và Văn hóa đối ngoại, Học viện Ngoại giao Việt Nam</i>	
<b>Một số khuyến nghị trong triển khai thực hiện chiến lược chuyển đổi số báo chí..</b>	<b>239</b>
<i>Nguyễn Thị Ngọc Vân , Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.</i>	
<b>Toà soạn số hướng đến đặc tính báo chí “chạm” .....</b>	<b>248</b>
<i>Phan Quốc Hải, Trưởng khoa Báo chí - Truyền thông, Đại học Khoa học, Đại học Huế.</i>	
<b>From Print to Pixels: The Evolution of Media in Laos .....</b>	<b>256</b>
<i>Lao Journalists Association (LJA)</i>	
<b>CCJ’s presentation .....</b>	<b>269</b>
<i>Mr. Khieu Kola, Advisor to the President Of The Club Of Cambodian Journalists (CCJ), Member of The Board of Directors.</i>	
<b>Digital Newsroom Management: Thailand Experiences .....</b>	<b>277</b>
<i>Chavarong Limpattamapanee, Founding President, Society for Online News Providers, Thailand (SONP), Advisor, Confederation of Thai Journalists (CTJ)</i>	
<b>Advocacy for media sustainability the experience of Indonesia .....</b>	<b>282</b>
<i>Agus Sudibyo, Indonesian Journalists Association.</i>	

<b>From traditional editorial office models to converged and digital editorial office models: roles and conditions for transition.....</b>	<b>294</b>
<i>Creative Media and Publishing Union (CMPU)</i>	
<b>Media Literacy and Digital Transformation to Combat Disinformation .....</b>	<b>302</b>
<i>Maria Kristina Maralit, Vice President, National Press Club of the Philippines, Senior Reporter, The Manila Times.</i>	
<b>NUJM’s presentation .....</b>	<b>309</b>
<i>National Union of Journalists Malaysia (NUJM)</i>	

## ĐỀ DẪN

### Hội Nhà báo Việt Nam

Chuyển đổi số hiện nay là một xu thế về công nghệ trên toàn cầu, có sự tác động rất lớn đến các lĩnh vực kinh tế - chính trị - xã hội của các nước trên thế giới. Trong lĩnh vực báo chí, chuyển đổi số là quá trình ứng dụng công nghệ ngày càng hiện đại vào hoạt động sản xuất và phân phối thông tin, làm phong phú thêm hệ sinh thái truyền thông số với những tính năng mới, ưu việt hơn, giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả truyền thông tới công chúng. Bên cạnh đó, báo chí số thúc đẩy tương tác xã hội mạnh mẽ: tương tác giữa các tờ báo với nhau, giữa tờ báo với công chúng, giữa tờ báo với mạng xã hội, giữa công chúng với nhau, giữa công chúng với cơ quan chức năng, giữa cơ quan báo chí với các cơ quan hoạch định và điều hành chính sách... Báo chí số tạo siêu dữ liệu thông tin trên môi trường mạng, kết nối và huy động công chúng cùng giải quyết các vấn đề xã hội ở phạm vi cộng đồng, quốc gia, quốc tế...

Bên cạnh những cơ hội đó, chuyển đổi số cũng mang lại những thách thức không nhỏ, mà lớn nhất là sự cạnh tranh quyết liệt của mạng xã hội với đặc điểm dễ tiếp cận, dễ chia sẻ, thông tin nhanh nhạy, đa dạng...

Những cơ hội và thách thức đó buộc mọi cơ quan báo chí trên thế giới trong đó có các cơ quan báo chí ở các nước ASEAN phải nhanh chóng thích ứng, đẩy mạnh, đẩy nhanh tiến trình chuyển đổi số. Xét cho cùng, mục tiêu của chuyển đổi số chính là nhằm xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng hiện đại, chuyên nghiệp, nhân văn và phụng sự xã hội.

Ngày hôm nay, Hội Nhà báo Việt Nam tổ chức hội thảo quốc tế “Quản trị tòa soạn báo chí số, lý luận, thực tiễn, kinh nghiệm tại khu vực ASEAN”. Tại hội nghị này chúng ta sẽ tập trung bàn về quản trị tòa soạn báo chí số. Tòa soạn số dựa trên hội tụ công nghệ và nội dung, là kết quả của sự ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí truyền thông, nhằm xây dựng đồng bộ cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật và phát triển, đổi mới nội dung cho phù hợp để phục vụ công chúng tốt nhất. Hội thảo này cũng tạo ra một cơ chế trao đổi mở để chia sẻ tình hình, tiến trình, và các phương pháp tốt nhất để chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí truyền thông của các nước ASEAN. Với hoạt động này, chúng ta tiếp tục thảo luận, đề xuất các sáng kiến, ưu tiên hợp tác thời gian tới trong cộng đồng ASEAN; nhằm cùng nhau xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, nhân văn, đổi mới

hiệu quả trải nghiệm của độc giả, tạo nguồn thu mới, thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số.

Tại hội thảo lần này, Hội Nhà báo Việt Nam hân hạnh chào đón các đại biểu quốc tế từ 7 nước ASEAN đã sang dự hội thảo: Singapore, Malaysia, Indonesia, Phillipines, Thái Lan, Lào, Campuchia. Đó là các nhà quản lý báo chí, đại diện các hiệp hội báo chí truyền thông và các nhà báo giàu kinh nghiệm. Do vậy chúng ta sẽ có cơ hội nghe những chia sẻ kinh nghiệm về công cuộc chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí của thành viên trong Liên đoàn Báo chí ASEAN; về chính sách, giải pháp của các nước trong việc hỗ trợ, thúc đẩy chuyển đổi số báo chí, truyền thông; về những mô hình thành công của chuyển đổi số báo chí, truyền thông...

Hội thảo của chúng ta sẽ bao gồm 2 phiên:

Phiên thứ nhất: thảo luận các vấn đề lý luận chung về quản trị tòa soạn số.

Phiên thứ hai: Thảo luận các vấn đề về thực tiễn, kinh nghiệm và giải pháp để thực hiện quản trị tòa soạn số.

Tại Hội thảo quan trọng này, tôi trân trọng đề nghị các chuyên gia, các quý vị đại biểu tập trung thảo luận, làm sâu sắc hơn các vấn đề chủ yếu sau:

*Thứ nhất*, làm rõ các vấn đề lý luận chung về báo chí số và tòa soạn số, trong đó bao gồm nền tảng số và các công cụ số trong quản trị tòa soạn báo chí. Đồng thời, bàn luận và chỉ ra những vấn đề mới đang đặt ra cần phải tiếp tục nghiên cứu đối với xây dựng tòa soạn số.

*Thứ hai*, bàn luận về xu hướng phát triển báo chí số trên thế giới và các quốc gia khu vực ASEAN; những cơ hội và thách thức đặt ra trong bối cảnh xu thế chuyển đổi số đang diễn ra sâu rộng trên nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội, những thay đổi của công chúng trong quá trình chuyển đổi số dẫn đến sự thay đổi trong sản xuất báo chí.

*Thứ ba*, trình bày, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn ở các nước; từ đó đề xuất những giải pháp thiết thực, khả thi để thực hiện chuyển đổi hoạt động của tòa soạn của các cơ quan báo chí hướng tới xây dựng mô hình tòa soạn số.

Đặc biệt, đề nghị các nhà khoa học, các nhà quản lý, các nhà báo... chia sẻ kinh nghiệm, chỉ dẫn cụ thể về việc các cơ quan báo chí đã và đang triển khai ứng dụng công nghệ trong xây dựng và quản trị tòa soạn ở cơ quan báo chí của mình, của quốc gia mình như thế nào. Từ đó, chúng ta có thể học tập lẫn nhau, ứng dụng các mô hình xây dựng và quản trị tòa soạn số một cách hiệu quả.

Ban Tổ chức tin tưởng rằng, Hội thảo của chúng ta sẽ thành công tốt đẹp, đạt được các mục tiêu đề ra, vì một ASEAN thịnh vượng và phát triển!

Thay mặt Ban Tổ chức Hội thảo, kính chúc các vị đại biểu, khách quý, các chuyên gia, các nhà báo và toàn thể quý vị sức khỏe, hạnh phúc và thành công!



## INTRODUCTION

### **Vietnam Journalists Association**

Digital transformation is currently a global technology trend, having a huge impact on the politics and socio-economy of most countries around the world. With regard to journalism, digital transformation is the process of applying modern technology to news production and distribution activities, enriching the digital media ecosystem with new and superior features, while improving the quality and effectiveness of communication to the public. In addition, digital journalism strongly promotes social super-interaction: interaction between newspapers, between newspapers and the public, between newspapers and social networks, between the public itself, between the public with authorities, and between press agencies and policy planning and administration agencies. Digital journalism creates metadata in cyberspace and connects and mobilizes the public to solve problems at the community, national, and international scale.

Besides these opportunities, digital transformation also brings significant challenges, especially the fierce competition with social networks which are easy to access, easy to share, and have quick and divergent information.

These opportunities and challenges force all press agencies in the world including those in ASEAN countries to quickly adapt, promote, and accelerate the digital transformation. After all, the goal of digital transformation is to make press agencies modern, professional, humane and of service to society.

Today, the Vietnam Journalists Association organized an international conference “Digital Newsroom Management: Theory, Practice, and Experience in the ASEAN Region”. At this conference we will focus on the governance of digital newsrooms. The digital newsroom is based on the convergence of technology and content and the application of information technology in journalism and communication, to coordinate technical facilities and infrastructure and create and innovate content accordingly to best serve the public. This conference also aims to create an open mechanism to share the practices, progress, and best methods for digital transformation in media among ASEAN countries. At this conference, we will continue to discuss and propose initiatives and priorities for stronger cooperation in the ASEAN community in the coming time in order to jointly develop professional, modern and humane media agencies, effectively innovate readers’ experiences,

create new revenue sources, and promote the development of the digital content industry.

At this conference, the Vietnam Journalists Association is honored to welcome delegates from 7 ASEAN countries: Singapore, Malaysia, Indonesia, the Philippines, Thailand, Laos, and Cambodia. Attending the conference are press managers, representatives of press and media associations and experienced journalists. We will have the opportunity to share our experiences in digital transformation in media from members in the *Confederation of ASEAN Journalists* as well as learn about the policies and solutions of governments in supporting and promoting digital transformation in media as well as successful models in digital transformation in journalism and media.

The conference “Digital Newsroom Management: Theory, Practice, and Experience in the ASEAN Region” will include 2 sessions.

Session 1 will focus on *General Theories on Digital Newsrooms Management*.

Session 2 will discuss about “*Digital Newsrooms Management: Reality, Experience, and Solution*”.

At this important conference, I respectfully propose experts and delegates focus on the following key issues:

*First*, clarify general theoretical issues about digital journalism and digital newsrooms, including digital platforms and digital tools in newsroom management. At the same time, discuss and point out new issues that need further research in building digital newsrooms.

*Second*, discuss the development trends of digital journalism in the world and in ASEAN countries. These include opportunities and challenges posed in the context of digital transformation which is taking place across many platforms as well as changes in public perception and use during the digital transformation process which are ultimately driving the changes in press production.

*Third*, present and exchange practical experiences from other countries, propose practical and feasible solutions to transform the operations of newsrooms towards building a digital newsroom model.

In particular, scientists, managers, and journalists are urged to share experiences in and showcase guidance for technology application in newsroom management and development in their countries, lessons learned, and updated models for building and managing digital newsrooms effectively.

The organizing committee believes that the conference will be a great success, achieving its goals, for a prosperous and developed ASEAN!.

On behalf of the conference's Organizing Committee, we wish delegates, distinguished guests, experts, journalists and all of you good health, happiness and success!.

# TỐI ƯU HÓA HỆ SINH THÁI BÁO CHÍ SỐ TẠI ĐÀI TIẾNG NÓI VIỆT NAM (VOV)

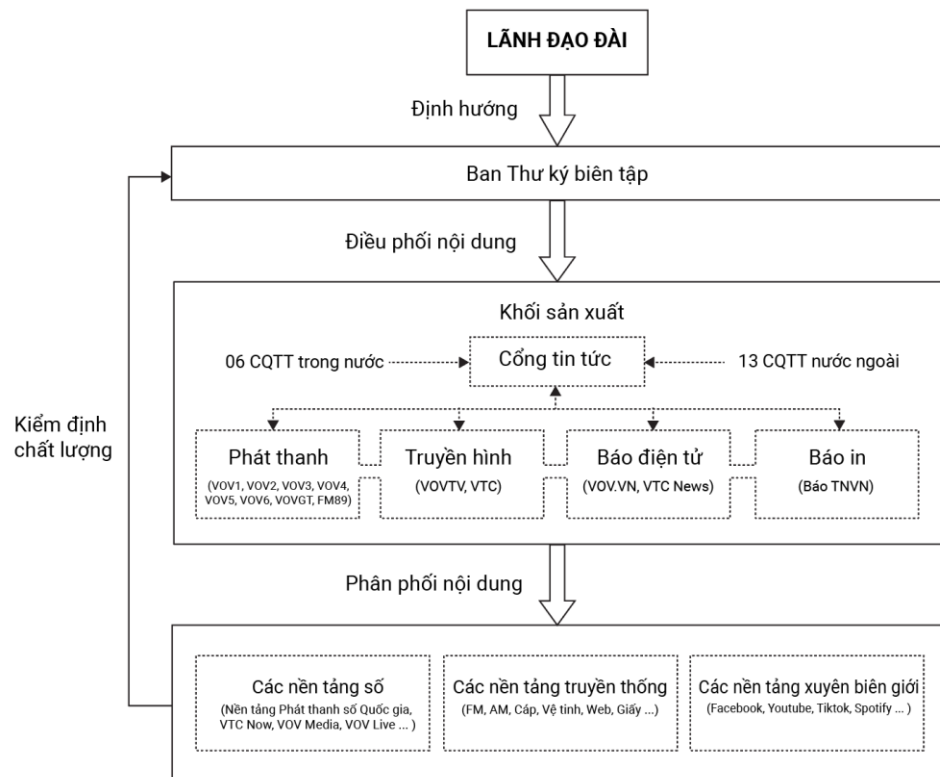
**Phạm Mạnh Hùng**

*Ủy viên Ban Thường vụ Hội Nhà báo Việt Nam,  
Phó Tổng Giám đốc Đài Tiếng nói Việt Nam*

## I. Tổng quan về VOV

Đài Tiếng nói Việt Nam (VOV) là cơ quan truyền thông chủ lực đa phương tiện trực thuộc Chính phủ Việt Nam. Được thành lập từ 07/9/1945, đến nay, VOV là cơ quan báo chí Việt Nam duy nhất có đầy đủ 4 loại hình báo chí, có nhiều ngôn ngữ dân tộc thiểu số nhất (13 ngôn ngữ), nhiều ngôn ngữ nước ngoài nhất (13 ngôn ngữ).

Hệ sinh thái báo chí của Đài TNVN phản ánh sự đa dạng và độc lập trong ngành báo chí Việt Nam với 4+1 loại hình truyền thông, bao gồm phát thanh, truyền hình, báo điện tử, báo in và phân phối nội dung trên các nền tảng số. Mỗi hình thức truyền thông sản xuất với quy trình đặc thù, phục vụ các đối tượng chuyên biệt tuy nhiên vẫn đảm bảo tiêu chí nội dung chính xác, đáng tin cậy và đáp ứng đa dạng nhu cầu của người nghe, người xem.



*Mô hình sản xuất, phân phối nội dung tại Đài TNVN*

Tính đến 31/12/2022, tổng số nhân sự tại VOV là 1682 người (nam: 873 người, nữ: 809 người). Chia theo lĩnh vực công tác có 137 người làm ở khối quản lý, 958 người làm ở khối biên tập và 487 người làm ở khối kỹ thuật, 100 người làm ở khối trường học. Tỷ lệ nhân lực Quản lý/ Biên tập/ Kỹ thuật là 1/7/3,5, cơ cấu này cũng có thể coi là khá hợp lý.

Đài TNVN hiện phát sóng 08 kênh phát thanh (VOV1, VOV2, VOV3, VOV4, VOV5, VOV Giao thông, VOV 24/7, Kênh FM89) với tổng thời lượng hơn 800.000 giờ trên năm, phủ sóng 86,1% diện tích lãnh thổ và tiếp cận được 94,66% dân số tại Việt Nam. Đây là kênh truyền thông chủ lực, được đầu tư về cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật bài bản và chiếm phần lớn nguồn nhân lực tại Đài TNVN.

Ở mảng truyền hình, Đài TNVN có Kênh truyền hình Đài TNVN (VOVTV) và Đài Truyền hình kỹ thuật số (VTC) với 16 kênh truyền hình. Các kênh truyền hình của Đài TNVN phát sóng đầy đủ trên các nền tảng từ DVBT, DVBT2, cáp analog, cáp số, IPTV, vệ tinh, mạng xã hội và ứng dụng OTT.

Báo Điện tử VOV.VN và VTC News là 02 tờ báo có nguồn nội dung phong phú, đa dạng, sản xuất được các sản phẩm báo chí tương thích trên nhiều nền tảng, tiên phong ứng dụng các công nghệ làm báo hiện đại. Hai báo điện tử của Đài có thứ hạng khá cao và là “điểm đến” thông tin nhanh, tin cậy cho độc giả trong thời đại bùng nổ thông tin chưa được kiểm chứng trên mạng xã hội hiện nay.

Đài TNVN có hai ấn phẩm báo in gồm tuần báo Tiếng nói Việt Nam và Tạp chí Sóng Việt. Hai ấn phẩm này được phát hành trong một kế hoạch truyền thông tổng thể và xuyên suốt của Đài TNVN.

## **II. Hệ sinh thái nội dung số của VOV**

Trong bối cảnh tỉ lệ người nghe phát thanh, xem truyền hình truyền thống đang có sự giảm sút, công chúng đang chủ động tìm nội dung mà họ muốn tiếp cận, việc phân phối nội dung trên các nền tảng số đóng vai trò ngày càng quan trọng. Đài TNVN đang tập trung xây dựng các nền tảng phân phối nội dung số và đẩy mạnh truyền thông tên môi trường số, cụ thể:

- Phát thanh: Phát triển các nền tảng số VOV Media và VOV Live, các nền tảng này thu hút hàng chục nghìn lượt truy cập mỗi ngày, công chúng có thể nghe, nghe lại tất cả các chương trình phát thanh, thưởng thức kho nội dung đặc sắc, độc quyền của Đài TNVN trên các thiết bị di động, máy tính bảng ở bất cứ đâu, vào bất cứ thời điểm nào.

- Truyền hình: Hệ thống nội dung số VTC Now được triển khai trên các nền tảng Android, iOS, AndroidTV, Tizen, WebOS, Web và các nền tảng truyền thông

xã hội. VTC Now phát trực tiếp tất cả các kênh truyền hình của Đài TNVN thông qua ứng dụng OTT VTC Now, website [www.vtc.gov.vn](http://www.vtc.gov.vn); cùng với đó, VTC Now cung cấp các nội dung sản xuất riêng cho nền tảng số như các Bản tin nhanh/Breaking News, các TV/Radio Show; các chương trình truyền hình được phát lại dưới dạng video theo yêu cầu (VOD)...

- Báo điện tử: Nền tảng phân phối nội dung trên Báo Điện tử VOV.VN và VTCNEWS.VN không chỉ đóng vai trò là cầu nối giữa thông tin với độc giả mà còn thể hiện sự đổi mới và tận dụng công nghệ để mang đến trải nghiệm tốt nhất cho người đọc. Nền tảng cung cấp đa dạng chuyên mục và định dạng nội dung, từ tin tức chính trị, kinh tế, xã hội đến văn hóa, khoa học, thể thao và giáo dục. Đồng thời còn kết nối với cộng đồng thông qua các nền tảng mạng xã hội để chia sẻ nội dung và tương tác với độc giả.

Mỗi loại hình truyền thông có xu hướng phát triển theo hướng chuyên sâu và chuyên nghiệp của từng loại hình báo chí. Truyền hình tập trung vào hình ảnh và video, phát thanh chủ yếu vào âm thanh và báo điện tử là tích hợp đa phương tiện.

Đài TNVN đã và đang xây dựng một hệ sinh thái linh hoạt dựa trên công nghệ, ở đó các đơn vị nội dung có thể chia sẻ nguồn lực và tài nguyên một cách hiệu quả. Phát triển cơ chế và giao thức để dễ dàng chia sẻ thông tin, nội dung, và kỹ năng giữa đội ngũ phóng viên, biên tập viên.

Đài TNVN xác định tầm nhìn trong hệ sinh thái báo chí số là xây dựng một môi trường nội dung đa dạng và phong phú, cung cấp thông tin từ nhiều góc độ và chủ đề khác nhau, hướng tới sự hiện đại và sáng tạo trong cách tiếp cận nội dung và truyền thông để đảm bảo thu hút độc giả ở mọi độ tuổi và sở thích.

Ngày 11 tháng 02 năm 2022, Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành Quyết định số 186/QĐ-BTTTT về việc phê duyệt Chương trình thúc đẩy phát triển và sử dụng các nền tảng số quốc gia phục vụ chuyển đổi số, phát triển chính phủ số, kinh tế số, xã hội, trong đó Đài TNVN được giao là đơn vị chủ trì xây dựng nền tảng phát thanh số quốc gia. Đây là một phương thức phân phối nội dung bổ sung cho các phương thức truyền thống, phù hợp với xu thế công nghệ và thị hiếu công chúng hiện nay. Do vậy, Đài TNVN xác định xây dựng nền tảng phát thanh số là nhiệm vụ trọng tâm trong thời gian tới.

### **III. Mục tiêu, tầm nhìn**

Mỗi cơ quan báo chí, dù lớn hay nhỏ, đều phải xem xét cách họ có thể tận dụng tiềm năng của hệ sinh thái báo chí số để tạo ra giá trị gia tăng và duy trì vị thế của mình trong môi trường truyền thông ngày càng phức tạp. Chiến lược thông minh là

đầu tư vào công nghệ và phát triển nguồn nhân lực, đây là hai yếu tố quan trọng giúp các cơ quan báo chí vượt qua những thách thức đặt ra trong quá trình khai thác những cơ hội mới mà hệ sinh thái báo chí số mang lại. Đài TNVN đang đặt những ưu tiên phát triển sau:

### *1. Về công nghệ:*

- Quy hoạch, xây dựng hạ tầng kỹ thuật truyền thông hội tụ, nền tảng công nghệ số và hạ tầng công nghệ thông tin tập trung, chuyên nghiệp, bảo mật, an toàn. Đáp ứng tiêu chuẩn nền tảng hạ tầng để thực hiện chiến lược kết nối liên thông, hội tụ thông tin. Đáp ứng lưu trữ dữ liệu lớn, dài hạn và chuẩn bị cho các ứng dụng công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ AI để tối ưu hóa các nguồn lực, nội dung, công chúng.

- Xây dựng giải pháp quản trị, điều hành công việc: hỗ trợ làm việc mọi chỗ, mọi nơi, báo cáo, giám sát, đánh giá dễ dàng tường minh trên nền tảng số để nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc.

- Số hoá quy trình sản xuất gồm các công đoạn thu thập, lưu trữ, chia sẻ, lập lịch, phát và truyền thông, phân phối nội dung trên mọi loại hình, nền tảng (bao gồm các nền tảng truyền thống, nền tảng số của riêng VOV và các nền tảng mạng xã hội, xuyên biên giới).

- Xây dựng các nền tảng số dùng chung cho toàn bộ cán bộ, nhân viên của Đài; hoàn thiện kết nối, liên thông với các nền tảng số Quốc gia; Phát triển nền tảng phát thanh số Quốc gia.

- Quy hoạch, nâng cấp dữ liệu bao gồm dữ liệu về nội dung số như video, audio, hình ảnh, văn bản; thông tin toàn diện về khán thính giả; dữ liệu về các nguồn lực của Đài TNVN như nhân sự, tài sản, tài liệu. Từ đó có thể triển khai và áp dụng các dịch vụ dữ liệu lớn như hỗ trợ ra quyết định dựa trên số liệu, báo chí dữ liệu, quyết định điều hành, kinh doanh thông minh, gợi ý nội dung phù hợp cho khán thính giả.

- Xây dựng hệ thống đảm bảo an ninh mạng, bảo mật thông tin và an toàn dữ liệu, chủ động phòng ngừa, ứng phó với nguy cơ, hạn chế các tác động tiêu cực trong quá trình tác nghiệp, điều hành chuyên môn, tránh tối đa các hiện tượng mất mát, rò rỉ thông tin, dữ liệu hoặc bị tấn công.

- Đầu tư vào công nghệ và chiến lược để đảm bảo an toàn thông tin và chống lại tin giả. Xây dựng các biện pháp bảo vệ bản quyền nội dung số cho Đài TNVN.

### *2. Về nhân lực:*

- Thực hiện nâng cao nhận thức cho các cấp lãnh đạo và nhân viên để có nhìn nhận đúng đắn, kịp thời về hệ sinh thái báo chí số thông qua các chương trình đào tạo, hội thảo, tập huấn.

- Cấu trúc lại cơ cấu nhân sự, ưu tiên nhân sự có kỹ năng số ở các khâu, chú trọng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực từ đầu vào.

- Bên cạnh công tác tuyển dụng, việc bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý cũng rất được chú trọng. Nguyên tắc bố trí nhân lực đảm bảo mỗi công việc đều có người thực hiện; việc thực hiện không bị chồng chéo; công việc được thực hiện bởi người phù hợp nhất, giúp họ phát huy được tối đa thế mạnh của mình.

- Xây dựng các chương trình đào tạo liên tục để nâng cao kỹ năng số của đội ngũ nhân sự từ cấp quản lý đến biên tập viên và phóng viên. Thực hiện đánh giá nhân sự thường xuyên để xác định nhu cầu cụ thể về kỹ năng số và định hình lại cơ cấu tổ chức nếu cần thiết.

- Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ chuyên trách công nghệ thông tin, trong đó chú trọng đào tạo chuyên sâu và cập nhật công nghệ mới, đào tạo “kỹ sư phần mềm”, “kỹ sư quản trị hệ thống”, “kỹ sư phân tích dữ liệu” để khai thác và đủ khả năng quản lý, vận hành và phát triển hệ thống công nghệ thông tin của Đài trong kỷ nguyên số.

- Đẩy mạnh công tác hợp tác quốc tế để trao đổi kinh nghiệm về đào tạo, nghiên cứu công nghệ số, kỹ năng số, báo chí số. Khuyến khích việc xây dựng các chương trình đào tạo, trao đổi học viên với các tổ chức quốc tế có kinh nghiệm về báo chí uy tín trên thế giới như ABU, AIBD....

Trong bối cảnh thách thức và cơ hội của báo chí số, Đài TNVN đã và đang cố gắng thay đổi để thích ứng và nắm bắt các xu hướng phát triển mới, ngày càng tối ưu hoạt động của cả hệ thống sản xuất và quản trị nội dung trên môi trường số, để trở thành một có quan báo chí hàng đầu quốc gia và khu vực./.



# OPTIMIZING THE DIGITAL MEDIA ECOSYSTEM AT THE VOICE OF VIETNAM (VOV)

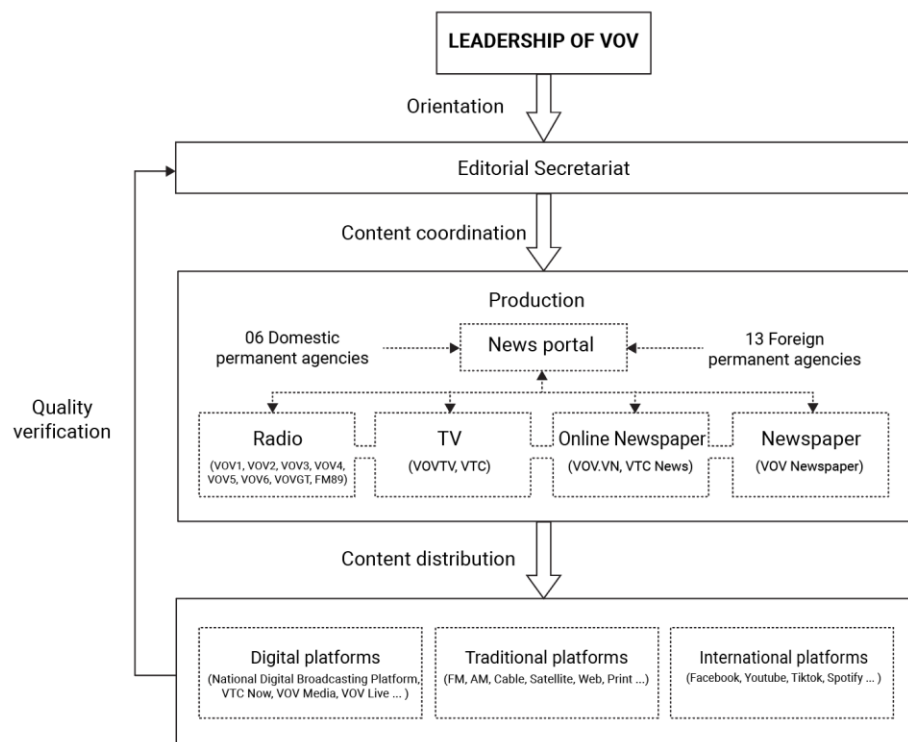
**Pham Manh Hung**

*Member of the Standing Committee of Vietnam Journalists Association,  
Deputy Director General of the Voice of Vietnam*

## I. Overview of VOV

Voice of Vietnam (VOV) is the principal multimedia communication agency directly under the Government of Vietnam. Established on September 7, 1945, VOV is the only media agency in Vietnam with all four types of media, encompassing the most extensive array of ethnic minority languages (13 languages) and the greatest number of foreign languages (13 languages).

The media ecosystem of VOV reflects diversity and independence in the Vietnamese media industry with its 4+1 types of media, including radio, television, online newspapers, print newspapers, and content distribution on digital platforms. Each form of media production follows specific processes to cater to specialized audiences while ensuring criteria of accurate and reliable content that meets the diverse needs of listeners and viewers.



*The production and content distribution model at VOV*

As of December 31, 2022, the total workforce at VOV is 1682 individuals (male: 873, female: 809). Categorized by working areas, there are 137 people in management, 958 in editorial, 487 in technical, and 100 in education. The staff ratio for Management/Editorial/Technical is 1/7/3.5, which can be considered quite reasonable.

VOV currently broadcasts on 8 radio channels (VOV1, VOV2, VOV3, VOV4, VOV5, VOV Traffic, VOV 24/7, FM89 Channel) with a total duration of over 800,000 hours per year, covering 86.1% of the territory and reaching 94.66% of the population in Vietnam. These are the main media channels, heavily invested in infrastructure, technical facilities, and constitute the majority of the workforce at VOV.

In the television sector, VOV has the VOV Television Channel (VOVTV) and the Digital Television Station (VTC) with 16 television channels. VOV's television channels are fully broadcast on various platforms such as DVBT, DVBT2, analog cable, digital cable, IPTV, satellite, social networks, and OTT applications.

The online newspapers VOV.VN and VTC News are two newspapers with rich and diverse content, producing media products compatible with many platforms, pioneering the application of modern journalism technologies. These two online newspapers have a relatively high ranking and serve as a fast, reliable source of information for readers in the age of unverified information explosion on social media.

VOV has two printed publications, the weekly newspaper “Tiếng nói Việt Nam” and the magazine “Sóng Việt.” These publications are distributed as part of VOV's comprehensive and consistent communication plan.

## **II. The digital content ecosystem of VOV**

In the context of declining traditional radio and television viewership, the public is actively seeking content they want to access. The distribution of content on digital platforms is playing an increasingly important role. VOV is focusing on building digital content distribution platforms and promoting communication in the digital environment, specifically:

- Radio Broadcasting: Developing digital platforms like VOV Media and VOV Live, attracting tens of thousands of daily visits. The audience can listen to all radio programs, enjoy a unique and exclusive content repository from VOV on mobile devices and tablets anywhere and anytime.

- Television: The VTC Now digital content system is deployed on platforms

such as Android, iOS, AndroidTV, Tizen, WebOS, Web, and social media platforms. VTC Now livestreams all VOV television channels through the VTC Now OTT app and the website [www.vtc.gov.vn](http://www.vtc.gov.vn). Additionally, VTC Now provides exclusive content for digital platforms, including quick news, TV/radio shows, and on-demand video (VOD) of replayed TV programs.

- Online News: The content distribution platform on news websites [vov.vn](http://vov.vn) and [vtcnews.vn](http://vtcnews.vn) serves not only as a bridge between information and readers but also demonstrates innovation and leverages technology to provide the best experience for readers. The platform offers diverse categories and content formats, covering politics, economics, society, culture, science, sports, and education. It also connects with the community through social media platforms to share content and interact with readers.

Each form of media tends to develop in a specialized and professional direction based on the nature of each type of journalism. Television focuses on visuals and videos, radio primarily on audio, and digital newspapers are multimedia-integrated.

VOV is constructing a flexible ecosystem based on technology, where content units can efficiently share resources and expertise. It is developing mechanisms and protocols to facilitate the easy sharing of information, content, and skills among the team of reporters and editors.

In the digital media ecosystem, VOV envisions building a diverse and rich content environment, providing information from various perspectives and different themes. The goal is to embrace modernity and innovation in content and communication approaches to ensure audience engagement across all ages and interests.

On February 11, 2022, the Ministry of Information and Communications issued Decision No. 186/QĐ-BTTTT approving the Program to promote the development and use of national digital platforms serving digital transformation, developing the digital government, economy, and society. In this program, VOV is assigned as the leading unit to build the national digital radio platform. This serves as an additional content distribution method complementary to traditional methods, aligning with current technological trends and public preferences. Therefore, VOV identifies the construction of the digital radio platform as a core task in the upcoming period.

### **III. Goals, vision**

Every media organization, regardless of its size, must consider how they can leverage the potential of the digital media ecosystem to create added value and

maintain their position in an increasingly complex media environment. A smart strategy involves investing in technology and developing human resources, both critical factors that help media organizations overcome the challenges posed by the exploration of new opportunities in the digital media ecosystem. VOV is prioritizing the following developments:

1. In Technology:

- Plan and construct a convergent technical communication infrastructure, focusing on centralized, professional, secure digital technology and information technology infrastructure. Meet the infrastructure standards to implement a connected and converged information strategy. Accommodate large, long-term data storage and prepare for new technologies, especially AI, to optimize resources, content, and audience.

- Develop solutions for management and operations: support remote work, reporting, monitoring, and easy transparent evaluation on digital platforms to enhance work efficiency and quality.

- Digitize production processes, including stages of collection, storage, sharing, scheduling, broadcasting, and content distribution across all types and platforms (including traditional platforms, VOV's own digital platforms, and social media platforms).

- Establish shared digital platforms for all VOV staff, complete connections, and interoperability with national digital platforms. Develop the National Digital Broadcasting platform.

- Plan and upgrade data, including digital content data such as video, audio, images, text; comprehensive information about the audience; data about VOV's resources such as personnel, assets, documents. This allows the deployment and application of big data services, such as decision support based on data, data journalism, smart operations, and content recommendations for the audience.

- Build a network security system, information security, and data safety system. Proactively prevent and respond to risks, limit negative impacts during operations and professional management, and minimize occurrences of information or data loss, leakage, or attacks.

- Invest in technology and strategies to ensure information security and counteract fake news. Establish measures to protect the copyright of digital content for VOV.

2. In Human Resources:

- Implement efforts to enhance awareness among leadership and staff for accurate and timely understanding of the digital media ecosystem through training programs, seminars, and workshops.

- Restructure the human resource framework, prioritizing individuals with digital skills in various stages, emphasizing the recruitment of human resources from the entry point.

- Alongside recruitment efforts, proper allocation and utilization of human resources are also heavily emphasized. The principle of human resource allocation ensures that each task has someone responsible, tasks are not overlapping, and they are carried out by the most suitable individuals, allowing them to maximize their strengths.

- Develop continuous training programs to enhance the digital skills of the workforce, from management to editors and reporters. Conduct regular personnel assessments to identify specific needs for digital skills and reshape the organizational structure if necessary.

- Strengthen training, development, and enhancement of professional capabilities for the IT team, with a focus on in-depth training and updates on new technologies. Emphasize training for roles such as "software engineers," "system administrators," and "data analysts" to harness and have the capacity to manage, operate, and develop the information technology system of the station in the digital age.

- Promote international collaboration to exchange experiences in training, digital technology research, digital skills, and digital journalism. Encourage the development of training programs and student exchanges with experienced international organizations in reputable journalism worldwide, such as ABU (Asia-Pacific Broadcasting Union), AIBD (Asia-Pacific Institute for Broadcasting Development), and others.

In the context of challenges and opportunities in digital journalism, VOV is making efforts to adapt and embrace new development trends, optimizing the operations of both content production and management systems in the digital environment. The goal is to become a leading national and regional media outlet./.

# VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG, QUẢN TRỊ TÒA SOẠN SỐ HIỆN NAY

**PGS, TS Đỗ Thị Thu Hằng**

*Ủy viên Ban Thường vụ,*

*Trưởng Ban Nghiệp vụ Hội Nhà báo Việt Nam*

**Tiến sỹ Tạ Bích Loan**

*Trưởng Ban Sản xuất các chương trình giải trí (VTV3),*

*Đài Truyền hình Việt Nam*

**Thạc sỹ Phạm Thị Mai Liên**

*Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

## CURRENT CHALLENGES AND SOLUTIONS IN BUILDING AND MANAGING DIGITAL NEWSROOMS

**Abstract:** The transition to digital journalism faces obstacles, including unclear visions, insufficient legal frameworks, and economic constraints. The perception gap among media authorities, leaders, and managers hinders the effective development of digital newsrooms. Additionally, the lack of synchronized human resources, technical platforms, and financial conditions poses a threat to the viability of digital newsrooms. Legal inconsistencies, especially in media laws, further complicate the establishment and operation of digital newsrooms in Vietnam. Addressing these issues is crucial for the successful development of digital journalism in the country. Proposed solutions include a holistic understanding of digital journalism, workforce development through training and international collaboration, investments in technology and training, and a harmonious integration of technology and content. Emphasizing the strategic application of AI, the authors underscore its role in optimizing content production processes, enhancing reader engagement, and streamlining operational workflows in digital newsrooms.

**Keywords:** *digital journalism, digital newsrooms, digital newsroom management, challenges posed to digital newsrooms, solutions for building digital newsrooms, solutions for managing digital newsrooms*

Phát biểu đề dẫn tại Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số”, Ủy viên Trung ương Đảng, Phó Trưởng Ban Tuyên giáo Trung ương, Chủ tịch Hội Nhà báo Việt Nam, Tổng Biên tập Báo Nhân Dân Lê Quốc Minh khẳng định: “Một kỷ nguyên mới của báo chí số, công nghệ số, hội tụ công nghệ và hội tụ nội dung đã hình thành và đang phát triển mạnh mẽ. Hội tụ nội dung và hội tụ công nghệ được xem như là một chìa khóa để mở ra con đường mới cho các nhà báo, các tòa soạn

hiện đại. Để thực hiện được việc này, cần có một sự “tích hợp” và “hội tụ” cả về nội dung lẫn hình thức xuất bản của một tờ báo, theo đó mô hình “tòa soạn số” trở thành xu thế tất yếu của các cơ quan báo chí thế giới nói chung, cơ quan báo chí Việt Nam nói riêng”.

Để chuyển đổi từ mô hình tòa soạn truyền thống sang mô hình tòa soạn số, mỗi cơ quan báo chí cần xác định được mô hình tòa soạn số là đích của chuyển đổi số. Mô hình này phải đáp ứng được sự hội tụ: Nội dung số - Công nghệ số - Công chúng số - Kinh tế số - Hệ sinh thái số. Tương ứng với sự hội tụ này là mô hình hội tụ bốn khu vực của tòa soạn số, bao gồm: 1) Khu vực sản phẩm số (hoạch định chiến lược nội dung số); 2) Khu vực hoạt động nghiệp vụ số (bao gồm: Xác định các vị trí nghiệp vụ chính, nhân lực và vật lực bên trong tòa soạn đảm trách tổ chức sản xuất, phân phối sản phẩm báo chí số và dịch vụ giá trị gia tăng, các đối tác chính của cơ quan báo chí); 3) Khu vực công chúng số (phân khúc công chúng, khách hàng số, quan hệ khách hàng, tiếp thị, thực hiện chiến lược phát triển công chúng/khách hàng số); 4) Khu vực kinh tế số - quản trị, kinh doanh sản phẩm báo chí số và các dịch vụ giá trị gia tăng.

### **Điều kiện vận hành báo chí số và tòa soạn số**

Điều kiện thực thi báo chí số là có một tòa soạn số đặt trong một hệ sinh thái số và nguồn nhân lực có năng lực tổ chức, thực hiện các hoạt động nghiệp vụ báo chí số. Như vậy các cơ quan báo chí cần hướng đến hệ sinh thái số như thế nào để phát triển tốt nghiệp vụ báo chí số? Hệ sinh thái số và hệ sinh thái truyền thông đa phương tiện được xây dựng trên cơ sở phối hợp 5 thành phần: phần cứng (hardware), phần mềm (software), mạng lưới (network), các dịch vụ (services), nội dung (content).

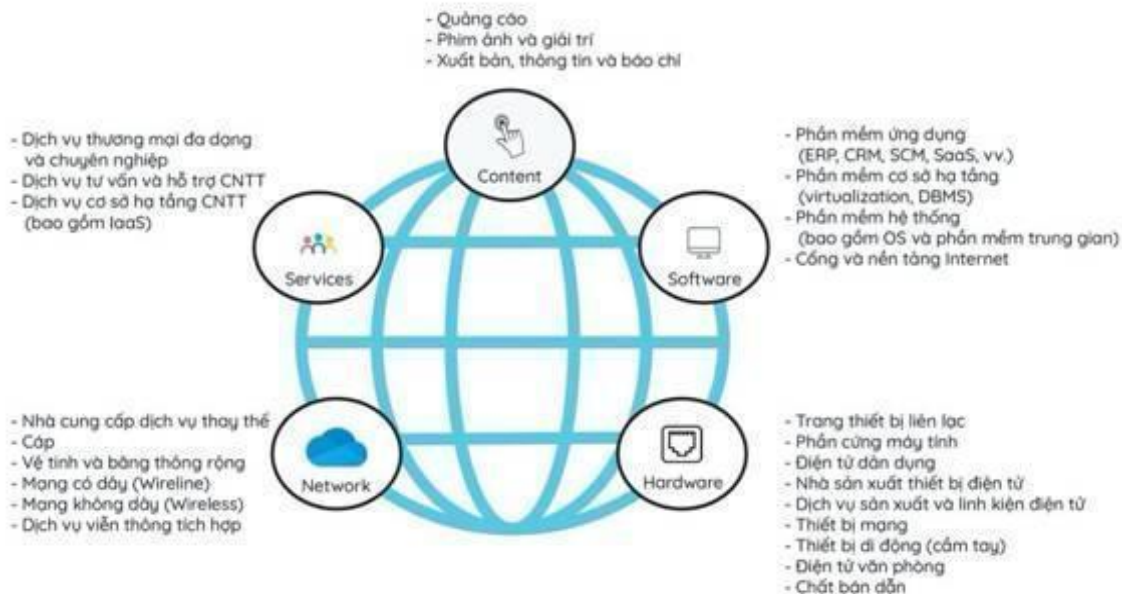
Trong đó, *Phần cứng*, bao gồm: Trang thiết bị liên lạc; Phần cứng máy tính; Điện tử dân dụng; Nhà sản xuất thiết bị điện tử; Dịch vụ sản xuất và linh kiện điện tử; Thiết bị mạng; Thiết bị di động (cầm tay); Điện tử văn phòng; Chất bán dẫn...

*Phần mềm*, bao gồm: Phần mềm ứng dụng (như ERP, CRM, SCM, SaaS...); Phần mềm cơ sở hạ tầng (Virtualization, DBMS), phần mềm hệ thống (bao gồm OS và các phần mềm trung gian); Cổng và nền tảng Internet.

*Mạng lưới*, bao gồm: Nhà cung cấp dịch vụ thay thế; Cáp; Vệ tinh và băng thông rộng; Mạng có dây (Wireline): Mạng không dây (Wireless); Dịch vụ viễn thông tích hợp.

*Các dịch vụ*, bao gồm: Dịch vụ thương mại đa dạng và chuyên nghiệp; Dịch vụ tư vấn và hỗ trợ công nghệ thông tin; Dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin (bao gồm cả IaaS).

*Nội dung*, bao gồm: Quảng cáo, Phim ảnh và giải trí; Xuất bản, thông tin và báo chí.



*Năm thành tố của hệ sinh thái truyền thông đa phương tiện*  
(Nguồn: Mumtaz Ahmed, Ragu Gurumurthy, Gaurav Khetan - 2016)

Điều kiện quan trọng hơn là các nền tảng, công cụ số đi kèm với nguồn nhân lực có khả năng sử dụng công cụ số và nền tảng số ấy. Đây là những vấn đề cốt yếu với cơ quan báo chí trong chuyển đổi từ nền báo chí truyền thống sang báo chí số hiện nay.

**Thực tiễn xây dựng và quản trị toà soạn số ở Việt Nam - một số vấn đề đặt ra**

Tại Việt Nam, Chính phủ đã ban hành Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, theo đó mục tiêu của chiến lược là: “Chuyển đổi số báo chí nhằm mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số”.

Thực hiện chuyển đổi số các cơ quan báo chí truyền thông chính là sự thay đổi về tổng thể và toàn diện kể cả phương thức, cách làm việc, mô hình tổ chức, hoạt



động sáng tạo các tác phẩm báo chí; là sự thay đổi quan trọng về nhận thức và thái độ của lãnh đạo, phóng viên, biên tập viên của các cơ quan báo chí. Đồng thời, là hoạt động phát triển báo chí dựa trên mô hình hội tụ, đa nền tảng, đa dịch vụ, đa phương tiện và thực hiện nhiệm vụ chính trị như định hướng thông tin và định hướng dư luận trong bối cảnh mới của cách mạng Việt Nam.

Đây là văn bản pháp lý quan trọng đối với việc thúc đẩy thực tiễn chuyển đổi số báo chí ở nước ta - quá trình chuyển đổi từ báo chí đơn loại hình sang nền báo chí số lấy báo mạng điện tử làm trung tâm, ứng dụng công nghệ số trong toàn bộ hoạt động của tòa soạn số. Nói cách khác, đây là tiền đề để báo chí số, tòa soạn số ra đời, trở thành xu thế tất yếu của hoạt động đồng báo chí – truyền thông trong bối cảnh mới. Tuy vậy, trong thực tiễn định hình loại hình báo chí số, xây dựng và vận hành tòa soạn số tại Việt Nam đã và đang đặt ra một số vấn đề đáng chú ý sau đây:

*Một là, xuất hiện nhiều rào cản trong nhận thức của các cơ quan chủ quản báo chí, các nhà lãnh đạo, quản lý báo chí.*

Hoà chung với dòng chảy chuyển đổi số báo chí, hầu hết các cơ quan báo chí đều có nỗ lực lớn trong chuyển đổi số. Lãnh đạo các cơ quan báo chí cả trung ương và địa phương đều nhận thức đúng về tính sống còn trong chuyển đổi số, phát triển các dòng sản phẩm báo chí số, xây dựng và quản trị tòa soạn số. Tuy nhiên, chuyển đổi số báo chí vẫn còn chậm về tiến độ, chưa đi vào thực chất. Nguyên nhân chính dẫn tới tình trạng này là do nhiều cơ quan báo chí còn mơ hồ về “đích đến” của chuyển đổi số là nền báo chí số, chưa tường minh về mô hình tòa soạn báo chí số, dẫn tới hầu hết các cơ quan báo chí chưa xây dựng được mô hình tòa soạn báo chí số đáp ứng được sự hội tụ: Nội dung số + Công nghệ số + Công chúng số + Kinh tế số + Hệ sinh thái số.

Phỏng vấn sâu lãnh đạo 10 cơ quan báo chí đại diện cho 10 cụm Hội Nhà báo địa phương trong cả nước, cho thấy chỉ có 3/10 trường hợp hiểu và mô tả được một số lớp chức năng của tòa soạn báo chí số. Trong thực tế, hầu hết các cơ quan báo chí chưa nhận thức đúng và đầy đủ dẫn đến chưa chú trọng phát triển khu vực công chúng số.

Kinh tế số chính là điểm nghẽn lớn nhất, cả về nhận thức, mô hình và cơ sở pháp lý để thực hiện. Khảo sát bằng phiếu hỏi với 100 học viên Cao học Quản lý báo chí truyền thông tháng 5 năm 2022 tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền cho kết quả: 72/100 ý kiến đánh giá ở mức trung bình và dưới trung bình về cơ sở pháp lý cho sự phát triển kinh tế số ở các cơ quan báo chí. Khảo sát này cũng cho những dữ liệu về nhu cầu được tập huấn về báo chí số, ứng dụng công nghệ trong sáng tạo nội

dung, quản trị tòa soạn số là rất cao (65% ở cơ quan báo chí trung ương, 82% ở cơ quan báo chí địa phương). Trích dẫn ý kiến phỏng vấn nhóm người trả lời là lãnh đạo các cơ quan báo chí địa phương: *“Chúng tôi cần được chỉ dẫn cụ thể là cần mua sắm, lắp đặt cơ sở hạ tầng kỹ thuật gì, làm báo chí dữ liệu là làm những việc gì, phân phối trên các nền tảng là những nền tảng nào, cụ thể ra sao, ứng dụng trí tuệ nhân tạo và công nghệ, sự khác biệt của các nền tảng là như thế nào. Chúng tôi chưa có nhân lực lãnh đạo và người tổ chức thực hiện được công nghệ số chất lượng và đồng bộ”*.

Đối với các cơ quan chủ quản, sự mâu thuẫn về nhận thức, thiếu đồng bộ về tính chiến lược phát triển tòa soạn số cũng là những rào cản lớn cho hoạt động xây dựng và vận hành tòa soạn số ở Việt Nam hiện nay. Nhiều cơ quan báo chí hiện nay còn phụ thuộc vào cơ quan chủ quản (trong đó có phụ thuộc về mặt kinh tế), tuy nhiên không phải cơ quan chủ quản nào cũng nhận thức đúng đắn về sự cần thiết phải đầu tư, phát triển các dòng sản phẩm báo chí số; xây dựng và quản trị tòa soạn số; chưa tường minh về mô hình tòa soạn báo chí số... dẫn tới sự trì trệ, thậm chí là đình trệ trong các hoạt động đầu tư cho các dự án đổi mới sáng tạo tại các cơ quan báo chí.

*Hai là, sự thiếu hụt và thiếu đồng bộ về nhân lực, nền tảng kỹ thuật, công nghệ và các điều kiện về tài chính và quản trị tài chính.*

Thực tiễn báo chí cho thấy, ngoài việc xây dựng mô hình báo chí số và chuyển đổi số ở các cơ quan báo chí, cần phải chú trọng vào yếu tố có tính máu chốt: nhân lực và vật lực cho quá trình chuyển đổi số báo chí. Tại Việt Nam, các cơ quan báo chí đã và đang khẩn trương xây dựng và hình thành tòa soạn số theo những phương thức khác nhau tùy thuộc vào tình hình cụ thể của từng cơ quan báo chí. Cụ thể:

Về nguồn nhân lực, có cơ quan phải tự đào tạo, vừa làm vừa học, có cơ quan được tuyển thêm nhân sự hoặc thuê thêm nhân sự là sinh viên báo chí hoặc sinh viên công nghệ thông tin. Có thể nói, nhân lực cho báo chí số hiện nay còn rất thiếu và yếu, trong thực tế thì yêu cầu đối với chủ thể báo chí số là rất cao: Họ cần có phẩm chất và năng lực để thực hiện 7 khối chức năng của mô hình tòa soạn số bao gồm: (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 công thông tin; (6) Kênh phân phối; (7) Lớp người dùng/công chúng. Cần có chiến lược và giải pháp cụ thể trong hoạt động đào tạo chủ thể báo chí số, trong đó chú trọng tới năng lực sử dụng và điều khiển robot trong mọi tiến trình, quy trình sáng tạo nội dung và quản trị tòa soạn.

Về kinh phí, có cơ quan báo chí có được nguồn kinh phí từ Nhà nước cho xây dựng tòa soạn số, có cơ quan báo chí phải tự cân đối từ nguồn tài chính của mình. Dù là thuộc nhóm nào, phần lớn các cơ quan báo chí (đặc biệt là các cơ quan báo chí địa phương) gặp nhiều khó khăn về tài chính do nguồn ngân sách được cấp (nếu có) chỉ chiếm tỷ lệ thấp, hoạt động kinh doanh vào chỉ khó khăn, doanh thu sụt giảm trong khi nguồn vốn đầu tư cho công nghệ số để xây dựng và vận hành tòa soạn số là rất lớn.

Về công nghệ, có cơ quan báo chí thực hiện phối hợp với công ty công nghệ, có cơ quan báo chí tự làm phần mềm. Điển hình có thể kể tới trường hợp Báo Nhân Dân thời gian qua đã thực hiện đổi mới và phát triển theo mô hình: “cơ quan báo chí – công nghệ” với việc thành lập Ban Công nghệ với quy mô phù hợp, quy tụ được những tài năng công nghệ, có khả năng vận hành hệ thống và nghiên cứu những sản phẩm báo chí-công nghệ mới... Đồng thời, đầu tư công nghệ hiện đại, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, báo chí tự động cũng như kết nối được dữ liệu với các cơ quan báo chí khác và tuyển dụng, đào tạo đội ngũ nhân sự công nghệ giỏi. Tuy nhiên, không phải cơ quan báo chí nào cũng có thể tự chủ về công nghệ như Nhân Dân, mà phần lớn phải lệ thuộc vào công nghệ của đối tác hoặc có trường hợp các phần mềm đã trang bị chỉ đáp ứng một hoạt động trong quy trình làm báo mà chưa có sự liên kết, tạo ra một môi trường thống nhất, chưa tại được dòng lưu chuyển dữ liệu thông tin giữa các công đoạn trong quy trình làm báo... Chính điều này tạo nên sự thiếu đồng bộ, nhất quán trong chiến lược xây dựng và quản trị tòa soạn số.

Tóm lại, các điều kiện về nhân lực, tài chính và công nghệ là những vấn đề mang tính sống còn, đã và đang đặt ra đối với việc xây dựng và vận hành mô hình tòa soạn số. Để xây dựng và vận hành một tòa soạn số đòi hỏi phải có sự đầu tư đồng bộ từ con người, nền tảng kỹ thuật, công nghệ và kinh phí... Đây là bài toán chưa tìm ra lời giải đối với hầu hết các cơ quan báo chí ở Việt Nam hiện nay.

*Ba là, sự chưa đồng bộ và tương thích về cơ sở pháp lý tạo ra khoảng trống trong hành lang pháp lý quan trọng để báo chí số, tòa soạn số được thừa nhận và phát triển.*

Luật Báo chí năm 2016 hiện là cơ sở pháp lý quan trọng nhất để báo chí hoạt động. Trải qua 8 năm thực thi, đến nay bộc lộ những điểm chưa phù hợp, chưa theo kịp với sự biến đổi của thực tiễn hoạt động báo chí – truyền thông. Trong đó đáng chú ý là Luật Báo chí và các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến lĩnh vực báo chí chưa đề cập tới báo chí số, tòa soạn số mà vẫn theo cấu trúc truyền thống.

Mô hình báo chí số đòi hỏi hành lang pháp lý mà cốt lõi là Luật Báo chí phải có những thay đổi lớn có tính hệ thống, chứ không đơn thuần chỉ là bổ sung một vài điều khoản cụ thể gắn với công nghệ, hay gắn với truyền thông xã hội, mạng xã hội... Hiện nay, việc tổ chức và hoạt động theo mô hình tòa soạn số, nhà báo số, nền tảng số, công cụ số (bao gồm các công cụ như trí tuệ nhân tạo, blockchain, XR...) và nhiều khái niệm công cụ của báo chí số, hội tụ các thành tố của báo chí số, các nền tảng số mới chưa được đề cập tới trong Luật Báo chí.

Ngoài 04 loại hình báo chí quy định trong Luật Báo chí, loại hình báo chí số với các thể loại cơ bản như báo chí tự động, báo chí dữ liệu, và nhiều loại hình hoạt động thông tin có tính chất như báo chí (VD: mạng xã hội, trang thông tin điện tử (web), ứng dụng (app) trong nước và xuyên biên giới cung cấp thông tin, video, chương trình phát thanh, truyền hình...) cũng chưa được đề cập - đây vẫn đang là khoảng trống pháp lý quan trọng dẫn đến sự lúng túng, thiếu nhận thức đồng bộ trong thực tiễn hoạt động quản lý, xây dựng và quản trị tòa soạn số ở Việt Nam hiện nay.

Mặt khác, với xu thế hội tụ công nghệ, truyền thông đa phương tiện, truyền dẫn đa nền tảng; đồng thời có sự tương tác... công cụ pháp lý trong quản trị nội dung, quản trị tòa soạn số trong bối cảnh phát triển trí tuệ nhân tạo đang là những thách thức lớn, nhất là vấn đề an toàn thông tin, an ninh truyền thông và vấn đề sở hữu trí tuệ, khi Chat GPT, trí tuệ nhân tạo phát triển tạo nguy cơ sản xuất và phát tán tin giả bằng báo chí tự động. Công cụ pháp lý kinh doanh báo chí số, đặc biệt là công cụ pháp lý cho quản trị tài chính đang là khúc mắc lớn cần có giải pháp tháo gỡ. Luật Báo chí 2016 chưa đề cập tới những mảng nội dung này.

### **Giải pháp xây dựng và quản trị tòa soạn số hiện nay**

Xây dựng và quản trị tòa soạn số đòi hỏi sự sáng tạo, linh hoạt và sẵn sàng thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của khoa học công nghệ hiện đại. Trên cơ sở phân tích các điều kiện vận hành báo chí số, tòa soạn số; làm rõ những vấn đề đặt ra từ thực tiễn xây dựng và quản trị tòa soạn số ở Việt Nam, nhóm tác giả bước đầu đề xuất một số giải pháp, kiến nghị nhằm đáp ứng những điều kiện căn bản nhất của việc xây dựng, vận hành và quản trị tòa soạn số như sau:

*Thứ nhất*, nhận thức đúng bản chất của báo chí số và mô hình tòa soạn số cần được xem là giải pháp quan trọng nhất để xây dựng, vận hành và quản trị tòa soạn số. Bởi lẽ, chỉ khi có nhận thức mang tính hệ thống và toàn diện về báo chí số và mô hình tòa soạn số mới có thể ứng dụng tối đa công nghệ đi cùng với tối ưu hóa bộ máy, thay đổi căn bản và toàn diện quy trình vận hành, xuất bản các sản phẩm số. Nghĩa là, tòa soạn phải chuyển đổi số sao cho phù hợp với mục tiêu và chiến lược

phát triển của các cơ quan báo chí. Khi đó tòa soạn hội tụ phát triển thành tòa soạn số để bảo đảm phát huy được nguồn lực sẵn có nhưng được thiết kế lại bài bản và hiệu quả hơn.

*Thứ hai*, phát triển nguồn nhân lực bằng cách tăng cường các hoạt động đào tạo, học hỏi kinh nghiệm qua những hội thảo trong nước, khu vực và trên thế giới; học hỏi mô hình qua các chương trình thực tế; thoả thuận hợp tác để chuyển giao công nghệ từ các nước tiên tiến... từ đó tìm kiếm sự phù hợp đối với đặc thù của hoạt động báo chí – truyền thông tại Việt Nam.

Mặt khác, mỗi tòa soạn cần đầu tư phương tiện và đào tạo để từ cán bộ tới phóng viên, biên tập viên và kỹ thuật viên có thể thành thạo sử dụng ứng dụng AI, Chat GPT hoặc các ứng dụng như chuyển giọng nói sang văn bản hoặc ngược lại; các phần mềm biên tập văn bản, âm thanh, hình ảnh, dịch thuật, tóm tắt nội dung văn bản, tài liệu; các ứng dụng tự động quyết các xu hướng, đề tài đang được dư luận quan tâm; các phần mềm thu thập dữ liệu, tự động tạo ra các bài báo theo format lặp đi lặp lại như tin tức thời tiết, tài chính, thể thao...

Việc liên tục cập nhật và ứng dụng AI trong báo chí cần được các toà soạn báo nhìn nhận là một giải pháp mang tính chiến lược giúp tối ưu hoá quy trình sản xuất nội dung, giúp nhà báo tiết kiệm thời gian, công sức để tập trung vào những nhiệm vụ sáng tạo quan trọng hơn. Đối với các hoạt động của cơ quan báo chí, ứng dụng AI trong các hoạt động như: kiểm duyệt bình luận độc giả; cá nhân hoá nội dung cho từng độc giả dựa trên AI phân tích sở thích, vị trí, lịch sử duyệt web của họ để cung cấp nội dung phù hợp; tạo chatbot giúp toà soạn tiếp cập công chúng; tự động làm báo cáo thống kê về lượt truy cập, độc giả, doanh thu... sẽ hỗ trợ một cách tích cực nhất cho hoạt động sáng tạo nội dung và quá trình vận hành, quản trị toà soạn số.

*Thứ ba*, cần tập trung nghiên cứu và thống nhất hệ thống các nguyên tắc chung trong quản trị nguồn lực của toà soạn số nhằm tạo ra sự đồng bộ trong nhận thức về báo chí số, toà soạn số... từ đó dần rút ngắn khoảng cách giữa các cơ quan báo chí Trung ương và các cơ quan báo chí địa phương trong quá trình chuyển đổi số báo chí.

Điều kiện tiên quyết để xây dựng các nguyên tắc chung trong quản trị nguồn lực là phải có mô hình quản trị toà soạn số, gắn với bảy khối chức năng với hai hoạt động chính là quản trị nội dung và quản trị toà soạn.

*Thứ tư*, chú trọng đầu tư, phát triển khu vực hoạt động nghiệp vụ số trong mô hình hội tụ bốn khu vực của toà soạn số, lấy bộ phận phát triển sáng tạo trong cơ quan báo chí làm mũi nhọn chủ lực cho hoạt động đổi mới sáng tạo cơ quan báo chí.

Tăng cường các hoạt động tìm kiếm cơ hội hợp tác, liên kết với các tổ chức trong và ngoài nước để tạo ra nội dung độc đáo, phù hợp với xu hướng phát triển.

Một khảo sát cá nhân đối với chuyên mục E-magazine trên Báo điện tử Nhân Dân từ 8/2021 đến 8/2023 cho kết quả 717 tác phẩm đã được đăng tải dưới dạng tác phẩm báo chí số. Khác với các tác phẩm báo chí truyền thống, phần lớn là sản phẩm sáng tạo mang tính cá nhân của nhà báo, thì toàn bộ 717 tác phẩm mà chúng tôi đã khảo sát được là kết quả lao động của cả một bộ phận phát triển sáng tạo trong cơ quan báo chí với sự kết hợp của rất nhiều đầu mối công việc như: tổ chức thực hiện/tổ chức sản xuất, nội dung, trình bày + đồ họa, ảnh, biên tập, tổng hợp/phân tích dữ liệu... Mỗi một đầu mối công việc này lại là sự góp sức của một hoặc nhiều cá nhân. Kết quả khảo sát sơ bộ này một lần nữa khẳng định vai trò mũi nhọn của bộ phận nhân sự làm công việc phát triển sáng tạo trong cơ quan báo chí. Việc lãnh đạo các toà soạn báo có nhận thức đúng, chú trọng đầu tư, phát triển đội ngũ này sẽ quyết định phần lớn tỷ lệ thành công hay thất bại của các dự án đổi mới sáng tạo cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

*Thứ năm*, kết hợp hài hoà các giải pháp về công nghệ và nội dung trong xây dựng và vận hành toà soạn số. Toà soạn số dựa trên hội tụ công nghệ và nội dung là hệ quả của sự ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí - truyền thông nhằm thống nhất về xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật để cung cấp tiện ích tốt nhất cho công chúng và độc giả. Hội tụ công nghệ và nội dung cho phép các toà soạn xây dựng một nền tảng công nghệ hiện đại, đưa toàn bộ hoạt động nghiệp vụ lên môi trường số nhằm giúp các cơ quan báo chí truyền thông nắm bắt kịp thời thông tin, nhu cầu của công chúng./.

## **PUBLIC DEMANDS AND NEW TECHNOLOGICAL SOLUTIONS**

**Ta Bich Loan**

*Head of Entertainment Program Production Department (VTV3),  
Vietnam Television*

In the digital age, television journalism is faced with the danger of having to rethink its value to the public now that many great challenges have arisen. The competition from social networks and online video viewing platforms has caused viewers to move away from television, and advertising revenue in recent years has been seriously declining. One of the proposed solutions to solve these challenges is to apply new technology to the production process of reporters and broadcasters of TV stations. How will the application of new technology enhance the satisfaction of TV viewers' demands? A series of questions are raised by television journalism to carry on winning and maintaining its position in the media's competition to keep the audience's attention.

Today, television technology combined with telecommunications technology has been creating dizzying changes with the ability to converge, integrate, interact... under new forms of production and transmission to meet the needs of the public.

Is public demand driving technological innovation or, conversely, have technological innovations created a change in the public's viewing and listening requirements? These two aspects are difficult to separate and are both related to people's dependence on media.

Communication theory, with a user-centered approach (use and satisfaction), assumed that people actively access media to satisfy their specific needs. They gain satisfaction through media by increasing their knowledge, relaxing, socializing, finding companionship, diversifying, or escaping reality... The user is responsible for choosing the form of media to satisfy their needs and desires. Media platforms are competing with other information sources for customer satisfaction. Therefore, meeting customer needs requires media platforms to provide a high availability of information about the customer's data, experience evaluation, duration, time of use...

Vietnam Television in the past few years has developed many technological solutions to engage audiences with its content, especially in the context that digital platforms are developing strongly and creating real-time connection and interaction, completely different from the old broadcasting method. Many TV programs have

made use of online voting and scoring on the VTVGo app to serve as a basis for selecting teams and candidates, such as: SV2020, VTV Award, Little Poinsettias... These online voting and scoring results contribute to increasing the "power" of the audience over the programs, helping users to connect more with the VTVGo online platform as well as with VTV's channels. To expand the options for interacting with the audience, Vietnam Television is also researching and testing several new technologies such as Gamification applying Blockchain technology, building interactive scenarios with content such as Quiz Game, BlackBox... which encourage viewers to spend more time on VTVGo and VTVNews. Interactivity is also reflected in the option of sharing content with friends and acquaintances via social networks. VTV's content on VTVGo/VTVNews all have a Share button for viewers to easily share them on popular social networks such as Facebook, TikTok, Zalo... and spread VTV's content to a wider audience. The collection of user behavior on VTV's platforms such as VTVGo/VTVNews is also prioritized. All listening, viewing, and following behaviors of the audience are saved on the station's Big Data system, thereby providing analysis of habits, devices, regional information, gender, and age of the audience. Based on these data, users will be automatically suggested by the system with suitable content such as: content based on habits and interests, content followed by many people of the same age and gender. This is also an important point in personalizing content for users. Each user, depending on their preferences and habits, will have separate content suggestions when experiencing the platforms. Today, AI technology is becoming more and more popular and is a revolution in all fields including journalism and communication. For television, AI has been and will be widely applied in searching and selecting topics, designing suitable content for the public.

Some applications of AI and chatGPT that VTV is conducting (video). Three ways for television to get a closer bond with audiences in the age of AI are the enhancement of:

*1/Interactivity:*

Interactive elements on television can evoke a dialogue in the audience's mind with questions, quotes, text..., however, it is still a one-way signal and lacks the converse due to transmission technology being linear. Even if it is a live TV program, it is difficult for the audience to send their opinions and express them on television. A connection from the audience's mobile phone to the MCR Control Center software



is required for this to be possible. Currently television transmission technology does not meet this requirement.

Meanwhile, under videos on social networks, users can press a button to express their attitude, send their opinions to be displayed right in the video's comment section. The ability to share opinions and comments faster is also something that users get their share-and-influence needs met very easily. Whenever seeing a video that they find interesting, or consider useful, it is easy and quick to send it to one or several people, which helps to satisfy the public's need of finding support or voicing their opinion.

### *2/ Replayability and slow motion*

Television technology creates a meeting point for the audience to watch live when broadcast on a recording device, creating the presence effect (viewers feel like they are at the event), the instant effect (viewers get the feeling of hearing and seeing what's happening at the moment of broadcasting and have an emotional and mental response when receiving information).

Besides, videos on social networks can be played back and viewed to one's liking. Viewers still get the emotions of being present and can repeat them when rewatching the video. This helps the information from the video to be absorbed more fully and thoroughly.

### *3/ Recommendations*

Videos on social networks are suggested and recommended perpetually (for example, in the Video to Watch section, analyzed and aggregated by AI technology based on the needs of viewers), which satisfy the need to continuously watch the topics a person is interested in. With television, viewing demands are researched and from that, the broadcast frame is designed taking into account the production ability, the time of broadcasting... Sometimes AI technology misunderstands the viewer's needs even though it studies and tailors the content to each user. And television, as a mass media, has met part of the demand by calculating and arranging the broadcasting frame, catering to the majority. The scale to demand satisfaction is the figure for TV viewership, an important number that is regularly analyzed as a basis to better reach and satisfy the audience.

### **Conclusion**

If we cannot deny the influence of media, including television, on human cognition, emotions, and behavior, then it is important to find out which viewer demand will match the general needs of society. For example, "Expressing negative

feelings” is a need of users when using social media, but when it is based on unverified information, expressed without consideration, and cause negative effects on society, responding, spreading, and encouraging such behaviors is harmful to the media environment.

Public need is not the average of all needs.

The need to communicate, interact, express one’s own opinions and views are perfectly reasonable and require increasing amounts of new technological investment to bring satisfaction to the people./.

# MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ Ở CƠ QUAN BÁO CHÍ ĐỐI NGOẠI: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

**Thạc sỹ Vũ Duy Hưng**  
*Giám đốc Truyền hình Nhân Dân*

**Tóm tắt:** Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, việc ứng dụng công nghệ số vào hoạt động báo chí đã làm thay đổi cơ bản hoạt động của các cơ quan báo chí, dẫn đến sự ra đời của mô hình tòa soạn số. Với mô hình này, các cơ quan báo chí áp dụng hệ thống quản lý nội dung dựa trên nền tảng của web, tạo nên các sản phẩm đa phương tiện, giúp công chúng có thể sử dụng bất cứ thiết bị nào để tiếp cận thông tin. Tham luận này đề cập đến một số vấn đề lý luận và thực tiễn triển khai mô hình tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại gồm: khái niệm, vai trò của tòa soạn số; thực tiễn triển khai mô hình tòa soạn số ở một số cơ quan báo chí đối ngoại của Việt Nam hiện nay với những kết quả đã đạt được, những khó khăn, thách thức còn tồn tại, từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển mô hình tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại thời gian tới.

**Từ khoá:** *Chuyển đổi số; Mô hình tòa soạn số; Cơ quan báo chí đối ngoại; Việt Nam*

## DIGITAL EDITORIAL MODEL IN FOREIGN PRESS AGENCIES: THEORETICAL AND PRACTICAL ISSUES

**Vu Duy Hung**  
*Director of People's Television*

**Abstract:** Along with the thriving development of the 4.0 technological revolution, the implementation of digital technology to journalistic activities has basically changed the activities of press agencies, leading to the birth of the digital editorial model. With this model, press agencies which apply a web-based content management system as well as to create multimedia products and allow the public to use any device to access contents. The paper addresses some of the theoretical and practical issues of implementing the digital editorial model in foreign press agencies, including: concepts, roles of digital editorial department; the practicality of deploying digital editorial models in Vietnamese foreign press agencies with the achieved results, difficulties and remaining challenges as to propose solutions for developing the digital editorial model in foreign press agencies in the upcoming time.

**Keywords:** *Digital transformation; Digital editorial model; Foreign press agencies; Vietnam*

### 1. Đặt vấn đề

Trước sự bùng nổ của công nghệ thông tin, nền tảng trực tuyến, mạng xã hội, cơ quan báo chí không thể đứng ngoài xu thế chuyển đổi số. Để triển khai chuyển

đổi số, báo chí cần có tòa soạn số. Cơ quan báo chí đối ngoại có vai trò nòng cốt, gánh vác trách nhiệm to lớn nhất trong hoạt động thông tin đối ngoại của đất nước, hỗ trợ tích cực cho hoạt động ngoại giao nên việc xây dựng và vận hành mô hình tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại luôn được chú trọng đầu tư và phát triển, góp phần đảm bảo thực hiện *Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025*. Thực tiễn xây dựng và vận hành mô hình tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại đã đạt được một số kết quả nhất định, song vẫn còn nhiều khó khăn, thách thức về tài chính, công nghệ, nguồn nhân lực và cơ chế mà cơ quan báo chí đối ngoại cần phải tìm giải pháp để giải quyết. Do đó, việc tìm hiểu một số vấn đề lý luận và thực tiễn của mô hình tòa soạn số ở cơ quan đối ngoại chủ lực có ý nghĩa cấp thiết trong bối cảnh sự phát triển của báo chí nói riêng và xã hội nói chung.

## 2. Khái niệm tòa soạn số

Nội hàm khái niệm của thuật ngữ *tòa soạn số* hiện chưa có sự thống nhất. Theo tác giả Đồng Mạnh Hùng (2023): “Tòa soạn số được hiểu là việc vận hành tòa soạn trên nền tảng số, trong đó có các ứng dụng để tối ưu hóa việc chỉ đạo, trao đổi thông tin, sản xuất sản phẩm, tương tác trong quá trình sản xuất, sử dụng sản phẩm và đặc biệt là việc phân phối sản phẩm đầu ra trên các nền tảng, trong đó có nền tảng số”<sup>1</sup>. Còn tác giả Trần Quang Diệu (2023) cho rằng, “Tòa soạn số dựa trên hội tụ công nghệ và nội dung là hệ quả của sự ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí truyền thông nhằm thống nhất về xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật để cung cấp tiện ích tốt nhất cho công chúng và độc giả”<sup>2</sup>. Trong khi đó, tác giả Đỗ Thị Thu Hằng (2023), xác định rõ các thành tố của mô hình tòa soạn số, theo đó, “Mô hình tòa soạn số ứng dụng các thành tựu công nghệ số, báo chí dữ liệu và truyền thông đa phương tiện được mô tả với các thành tố sau đây: (1) Chủ thể truyền thông; (2) Dữ liệu đa phương tiện; (3) Chương trình tương tác; (4) Thành tựu cách mạng công nghệ; (5) Sản phẩm – kênh – nền tảng truyền thông đa phương tiện; (6) Công chúng truyền thông đa phương tiện; (7) Dự án Phát triển và ứng dụng truyền thông đa phương tiện; (8) Truyền dẫn và Hệ thống điều khiển”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Đồng Mạnh Hùng (2023), *Tòa soạn số và phân phối nội dung đa nền tảng tại Đài tiếng nói Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số” do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông tổ chức, tr.46

<sup>2</sup> Trần Quang Diệu (2023), *Tòa soạn số trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí ở Việt Nam hiện nay*, Kỷ yếu Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số” do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông tổ chức, tr. 20-30

<sup>3</sup> Đỗ Thị Thu Hằng (2023), *Báo chí số và tòa soạn số*, Kỷ yếu Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số” do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông tổ chức, tr.15; tr.12-20

Các quan điểm nêu trên có điểm chung là tòa soạn số ứng dụng công nghệ số vào các khâu của quá trình xuất bản báo chí, nhưng quan điểm của tác giả Lê Xuân Trung (2023): “Tòa soạn số là mô hình hoàn chỉnh từ khâu đầu vào đến đầu ra trong một hệ thống quản trị nội dung được ứng dụng công nghệ tương thích với quy mô, tính chất và mục tiêu của một cơ quan báo chí đa phương tiện, đa nền tảng”<sup>4</sup>, được đánh giá là toàn diện và bao quát hơn cả. Đó cũng là khái niệm mà chúng tôi sử dụng trong tham luận này.



**Hình 2.1. Mô hình tòa soạn số ở Việt Nam**

(Nguồn: Lê Xuân Trung (2023). *Mô hình tòa soạn số ở Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số” do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông tổ chức ngày 17 tháng 8 năm 2023, tr.42)

Về cấu trúc, tòa soạn số cần kết nối và phát huy tối đa 3 trục chính:

- Trung tâm phát triển nội dung số: là đầu mối tổ chức sản xuất nội dung số như text, ảnh, đồ họa, audio, video...

- Module dữ liệu nội dung số: có bộ máy gọn nhẹ để điều hành hệ thống dữ liệu nội dung số trên cơ sở ứng dụng công nghệ tự động lưu trữ, phân loại, trích xuất, khai thác, sử dụng dữ liệu và sản phẩm số.

<sup>4</sup> Lê Xuân Trung (2023), *Mô hình tòa soạn số ở Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số” do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông tổ chức, tr.44

- Module dữ liệu người dùng: là module thu thập, lưu trữ, phân tích và sử dụng dữ liệu người dùng thường xuyên của một cơ quan báo chí.

### **3. Vai trò của tòa soạn số**

*Thứ nhất*, tòa soạn số là cơ sở để hình thành nền tảng báo chí số quốc gia. Việc tập trung xây dựng cơ sở hạ tầng báo chí số quốc gia trên cơ sở phát huy mô hình tòa soạn hội tụ, chia sẻ và triển khai các dịch vụ trên môi trường mạng cho phép các cơ quan báo chí cùng tham gia, giao dịch, cung cấp dịch vụ theo hướng đơn giản, thuận tiện, theo yêu cầu của các cơ quan báo chí, từ đó hình thành hệ sinh thái nền tảng số cho hệ thống các cơ quan báo chí Việt Nam. Thông qua nền tảng số quốc gia, mỗi cơ quan báo chí có thể phát triển và chia sẻ dữ liệu rộng khắp cũng như tận dụng nguồn lực, dữ liệu của các cơ quan báo chí khác.

*Thứ hai*, tòa soạn số sẽ giúp các cơ quan báo chí truyền thông tiếp cận và triển khai hình thức cá nhân hóa và tùy biến các sản phẩm báo chí truyền thông. Khi báo chí truyền thông dựa trên Internet và công nghệ số, công chúng có khả năng tiếp cận dễ dàng và nhanh chóng hơn đến các dòng thông tin, xóa nhòa “biên giới” trong môi trường truyền thông. Ranh giới về địa lý, hành chính quốc gia trên không gian mạng bị “xóa mờ”, quá trình thông tin và tiếp nhận thông tin của công chúng được thực hiện liên tục, thông qua quy mô rộng lớn. Việc thông tin tự tìm đến với công chúng làm cho vấn đề cá nhân hóa và tùy biến để đáp ứng cho nhu cầu của từng công chúng ngày càng hiện hữu. Nhu cầu của công chúng đối với sản phẩm báo chí truyền thông theo yêu cầu, cá nhân hóa giao diện, cá nhân hóa cách tiếp cận thông tin đã tạo ra sân chơi mới cho các phương tiện báo chí truyền thông.

*Thứ ba*, tòa soạn số hỗ trợ hoạt động phát triển kinh tế báo chí truyền thông theo hướng tự chủ của các cơ quan báo chí. Tòa soạn số giúp các cơ quan báo chí tạo ra các mô hình kinh doanh mới, ví dụ như quảng cáo trực tuyến, hội viên trả phí... Điều này giúp các cơ quan báo chí tăng nguồn thu nhập và duy trì hoạt động của mình trong thời đại số, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh với các nền tảng mạng xã hội.

Ngoài vai trò đối với các cơ quan báo chí nói chung nêu trên, *riêng với cơ quan báo chí đối ngoại*, tòa soạn số còn có vai trò quan trọng, giúp cơ quan báo chí đối ngoại thực hiện tốt chức năng định hướng dư luận, đẩy lùi thông tin, văn hóa xấu độc và lan tỏa thông tin tích cực, nâng cao nhận thức của nhân dân về chủ trương, đường lối chung của Nhà nước trong công tác ngoại giao; hỗ trợ hoạt động ngoại giao khi quản lý việc lan tỏa các thông điệp, chính sách ngoại giao của Việt Nam đối với các nước trên thế giới và khu vực cũng như cung cấp thông tin phục vụ, hỗ trợ những cá nhân và tổ chức làm công tác đối ngoại. Tòa soạn số giúp các cơ quan báo chí đối

ngoại luôn dẫn đầu trong việc đưa các thông tin đối ngoại chuẩn xác, cập nhật, từ đó giúp người dân các nước có được những hiểu biết nhiều hơn về Việt Nam, không chỉ là đất nước và con người Việt Nam mà cả về giá trị vật chất, tinh thần của dân tộc. Những hiểu biết đó cũng góp phần gây dựng tình cảm của người dân các nước đối với đất nước và con người Việt Nam, từ đó góp phần nâng cao vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế. Những điều đó cũng đảm bảo thực hiện tốt đường lối, chính sách đối ngoại rộng mở, đa phương hóa, hội nhập kinh tế quốc tế của Đảng và Nhà nước Việt Nam.

#### **4. Thực tiễn triển khai mô hình tòa soạn số ở một số cơ quan báo chí đối ngoại của Việt Nam**

##### ***Những kết quả đạt được***

Để thực hiện Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ về *Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025*, các cơ quan báo chí đối ngoại của Việt Nam đã khẩn trương xây dựng và hình thành mô hình tòa soạn số theo những phương thức khác nhau tùy thuộc vào tình hình cụ thể của từng cơ quan báo chí đối ngoại. Về kinh phí, có cơ quan báo chí có được nguồn kinh phí từ Nhà nước cho xây dựng tòa soạn số, có cơ quan báo chí phải tự cân đối từ nguồn tài chính của mình. Về công nghệ, có cơ quan báo chí thực hiện phối hợp với công ty công nghệ, có cơ quan báo chí tự làm phần mềm. Về nguồn nhân lực, có cơ quan phải tự đào tạo, vừa làm vừa học, có cơ quan được tuyển thêm nhân sự hoặc thuê thêm nhân sự là sinh viên báo chí hoặc sinh viên công nghệ thông tin. Một số cơ quan báo chí đối ngoại chủ lực do nguồn lực tài chính, nhân sự và công nghệ vốn có khá mạnh và cũng được Nhà nước chú trọng đầu tư trọng điểm nên việc xây dựng và vận hành mô hình tòa soạn số gặp nhiều thuận lợi.

Chẳng hạn, **tại Đài Tiếng nói Việt Nam**, sau khi số hóa các công đoạn sản xuất từ soạn thảo văn bản, biên tập đến ghi âm số, thu thanh số, ghi hình số, dựng hình số, phát sóng số, cơ quan báo chí đối ngoại này đã hình thành *Cổng Tin tức VOV* hoạt động như một tòa soạn số. Cổng tin tức VOV đã hỗ trợ rất tích cực cho lãnh đạo Đài chỉ đạo nội dung, phân công công việc và kiểm định chất lượng. Từ khi có Cổng tin tức VOV, tại Đài Tiếng nói Việt Nam đã giảm bớt nhiều cuộc họp giao ban; giảm bớt những cuộc điện thoại, trao đổi về thông tin giữa các đơn vị biên tập với nhau và với các cơ quan thường trú trong nước, nước ngoài. Đặc biệt, Cổng tin tức VOV kết nối với hệ thống sản xuất chương trình nên phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên không còn phải sử dụng băng từ hay ổ cứng, USB trong việc trao đổi và cung cấp tin bài giữa các đơn vị và các phóng viên. Cổng tin tức VOV không những tối ưu hóa

công việc và tiết kiệm được thời gian, tiền bạc và công sức mà việc sản xuất tin tức, bài vở và chương trình lại được thuận lợi hơn, chất lượng tốt hơn. Đặc biệt với một đơn vị nhiều loại hình báo chí như Đài Tiếng nói Việt Nam thì Cổng tin tức VOV đã thực sự phát huy hiệu quả ở công đoạn cuối: Phân phối trên đa nền tảng. Với các sản phẩm thành phẩm, các biên tập viên có thể sử dụng trên các nền tảng truyền thống và nền tảng số mà không gặp bất cứ khó khăn và rào cản nào. Điều này khiến cho thông tin của Đài Tiếng nói Việt Nam được nhanh hơn, đa dạng hơn và đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng<sup>5</sup>.

**Tại Báo Nhân Dân**, quá trình hình thành tòa soạn số diễn ra cùng với quá trình thực hiện chuyển đổi số Báo Nhân Dân, theo đó, *trước hết*, cơ quan báo chí đối ngoại này thực hiện đổi mới và phát triển theo mô hình: “cơ quan báo chí – công nghệ” với việc thành lập Ban Công nghệ với quy mô phù hợp, quy tụ được những tài năng công nghệ, có khả năng vận hành hệ thống và nghiên cứu những sản phẩm báo chí-công nghệ mới. *Thứ hai*, Báo Nhân Dân cơ cấu hoạt động như một cơ quan sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng, đa phương tiện. Mỗi ấn phẩm hoạt động theo hướng tòa soạn hội tụ xoay quanh bộ máy điều hành của toàn bộ Báo Nhân Dân theo hướng “siêu hội tụ”. *Thứ ba*, quy trình sản xuất thông tin theo phương thức tích hợp, tổ chức nội dung thống nhất (bao gồm cả định hướng về mặt chính trị) nhưng cách thức thể hiện linh hoạt và phù hợp với từng nền tảng, từng nhóm đối tượng. *Thứ tư*, Báo Nhân Dân sử dụng tối đa các công cụ đo lường và phân tích, bao gồm cả các công cụ đo lường của quốc tế sử dụng trong nội bộ tòa soạn, các công cụ đặc biệt có thể tạo dashboard tới từng phóng viên, biên tập viên, và hệ thống áp dụng chung để các cơ quan độc lập quốc tế có thể theo dõi và xếp hạng. *Thứ năm*, Báo Nhân Dân đầu tư công nghệ hiện đại, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, báo chí tự động cũng như kết nối được dữ liệu với các cơ quan báo chí khác và tuyên dụng, đào tạo đội ngũ nhân sự công nghệ giỏi<sup>6</sup>. Ngày 13/6/2023, *Tòa soạn hội tụ Nhân Dân điện tử* đã chính thức được khai trương giúp tận dụng tối đa nguồn lực, sản xuất thông tin theo phương thức tích hợp, thể hiện linh hoạt và phù hợp với từng nền tảng, từng nhóm đối tượng bạn đọc, bảo đảm tính đa phương tiện, đa nền tảng của Báo Nhân Dân.

**Tại Thông tấn xã Việt Nam**, theo Quyết định số 29/QĐ-TTX ngày 10/12/2021 của Tổng Giám đốc Thông tấn xã Việt Nam phê duyệt *Kế hoạch chuyển đổi số của*

---

<sup>5</sup>Đông Mạnh Hùng (2023). Mô hình tòa soạn số và phân phối nội dung đa nền tảng ở Đài Tiếng nói Việt Nam, Kỷ yếu Hội thảo *Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số* do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông tổ chức ngày 17 tháng 8 năm 2023, tr.46-54

<sup>6</sup>Lê Quốc Minh (2022). Chiến lược chuyển đổi số để phát triển Báo Nhân Dân thành cơ quan báo chí đa phương tiện chủ lực. <https://special.nhandan.vn/chuyen-doi-so-tbt/index.html>



*Thông tấn xã Việt Nam*, các đơn vị tòa soạn đã thực hiện tin học hóa toàn bộ quy trình sản xuất; xây dựng các báo hoặc trang thông tin điện tử cùng với các hệ quản trị nội dung đi kèm. *Đối với nhiệm vụ chỉ đạo thông tin*, việc hỗ trợ công tác điều hành sản xuất thông tin đã được xây dựng trong các hệ thống tác nghiệp trực tuyến. *Về công nghệ*, Thông tấn xã Việt Nam ứng dụng trí tuệ nhân tạo nâng cao khả năng phổ biến thông tin và tiếp cận độc giả trên các kênh thông tin điện tử chính của Thông tấn xã Việt Nam; ứng dụng công nghệ thông minh, hiện đại hóa hệ tác nghiệp thông tin đa phương tiện của Thông tấn xã Việt Nam; phát triển các hệ thống tự động hóa, kết nối dịch vụ số hóa và định danh điện tử trong hệ thống hành chính quốc gia cũng như để tạo ra các kênh thông tin mới của Thông tấn xã Việt Nam. Đồng thời, Thông tấn xã Việt Nam đã xây dựng được các hệ thống cơ sở dữ liệu chuyên ngành gồm 3 khối chính là: cơ sở dữ liệu tác nghiệp, cơ sở dữ liệu tư liệu số hóa và cơ sở dữ liệu báo điện tử; xây dựng trung tâm dữ liệu chính tại Hà Nội và Trung tâm dữ liệu dự phòng tại TP. Hồ Chí Minh, từng bước hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ thuật phục vụ cho việc lưu trữ, quản lý, khai thác dữ liệu tập trung. *Về an toàn thông tin*, để bảo vệ trung tâm dữ liệu, Thông tấn xã Việt Nam đã tổ chức được hệ thống đảm bảo an toàn thông tin nhiều lớp, sử dụng kết hợp các tường lửa, thiết bị phát hiện và chống tấn công, hệ thống giám sát, cảnh báo kết hợp với quy trình quản lý an toàn thông tin theo tiêu chuẩn ISO 27001. *Về nguồn nhân sự*, Thông tấn xã Việt Nam đã tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng cho lãnh đạo, công chức, viên chức và người lao động về ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí.

### ***Những khó khăn, thách thức***

Trong thực tế triển khai xây dựng mô hình tòa soạn số, cơ quan báo chí đối ngoại chủ lực phải đối mặt với rất nhiều khó khăn và thách thức, đặc biệt là về kinh phí, công nghệ và con người.

*Thứ nhất*, về kinh phí, cơ quan báo chí đối ngoại gặp nhiều khó khăn về tài chính do nguồn ngân sách được cấp chỉ chiếm tỷ lệ thấp do thực hiện tự chủ tài chính mà cơ quan báo chí vừa phải dồn nguồn vốn đầu tư cho công nghệ số để xây dựng và vận hành mô hình tòa soạn số, vừa chịu ảnh hưởng giảm nguồn thu do hoạt động kinh doanh báo chí khó khăn, doanh thu sụt giảm.

*Thứ hai*, về công nghệ, cơ quan báo chí đối ngoại chưa tự chủ về công nghệ, thường phải lệ thuộc vào công nghệ của đối tác hoặc có trường hợp các phần mềm đã trang bị chỉ đáp ứng một hoạt động trong quy trình làm báo mà chưa có sự liên kết, tạo ra một môi trường thống nhất, chưa tạo được dòng lưu chuyển dữ liệu thông tin giữa các công đoạn trong quy trình làm báo. Tất cả đều tạo ra những

thách thức cho cơ quan báo chí đối ngoại trong vận hành và phát triển mô hình tòa soạn số.

*Thứ ba*, về con người, trong giai đoạn đầu, việc xây dựng tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại gặp nhiều khó khăn khi khả năng thích ứng với công việc mới của nhiều nhân sự không tốt, trong khi việc tuyển dụng nhân sự đáp ứng các yêu cầu cao về công nghệ luôn gặp khó khăn, cả về chính sách đãi ngộ và nguồn nhân lực không sẵn có.

*Thứ tư*, về cơ chế, mô hình tòa soạn số không chỉ đòi hỏi về tài chính, công nghệ, nhân sự mà còn cả cơ chế. Do chưa có cơ chế rõ ràng về việc thu phí, về cơ cấu đơn giá về bản quyền, về thuế, về quy trình thủ tục... nên cơ quan báo chí đối ngoại gặp nhiều khó khăn trong vận hành và phát triển mô hình tòa soạn số, nhất là trong đảm bảo tăng doanh thu cho cơ quan báo chí chủ quản.

### **5. Một số đề xuất nhằm phát triển mô hình tòa soạn số**

*Thứ nhất*, cơ quan báo chí đối ngoại cần giải quyết vấn đề tài chính bằng nhiều phương thức khác nhau như: từ nguồn ngân sách Nhà nước, từ tìm kiếm các đối tác công nghệ phù hợp để giảm gánh nặng tài chính trong đầu tư công nghệ, từ việc tối ưu hóa các nguồn thu khi thực hiện tự chủ tài chính...

*Thứ hai*, cơ quan báo chí đối ngoại cần liên tục cập nhật các ứng dụng công nghệ số trong phát triển mô hình tòa soạn số, trong đó cần chú ý ứng dụng công nghệ blockchain trong ngăn chặn việc vi phạm bản quyền. Một ứng dụng quan trọng và hữu ích chính là Blockchain. Blockchain có thể được sử dụng để xác thực và bảo vệ tính toàn vẹn của nội dung báo chí và đảm bảo rằng bài viết không bị thay đổi sau khi được công bố. Điều này giúp đối tác và độc giả tin tưởng vào tính chính xác và đáng tin cậy của nội dung. Đồng thời, ứng dụng blockchain giúp ghi nhận thông tin về tác giả, ngày tạo, ngày xuất bản và quyền sở hữu nên tòa soạn có thể bảo vệ quyền lợi của các nhà báo và tác giả, ngăn chặn việc vi phạm bản quyền và tranh chấp liên quan đến sở hữu. Mặt khác, blockchain cung cấp một cơ chế an toàn và minh bạch để quản lý giao dịch quảng cáo và đối tác, cho phép tòa soạn theo dõi quy trình phân phối và tiếp thị báo chí một cách minh bạch, cung cấp thông tin về số lượng bản sao được in, gửi đi, bán ra và tiếp cận độc giả...

*Thứ ba*, về con người, cơ quan báo chí đối ngoại cần quan tâm, chú trọng phát triển nguồn nhân lực báo chí truyền thông. Theo đó, các cơ sở giáo dục đại học chuyên ngành báo chí tập trung cập nhật kiến thức, kỹ năng tác nghiệp trong môi trường báo chí số trong các chương trình đào tạo cho sinh viên hệ đại học và các hệ sau đại học. Đồng thời, cơ quan báo chí đối ngoại cũng cần phối hợp với các công ty

công nghệ tổ chức các khóa đào tạo cho tất cả các nhân sự trong tòa soạn số để đảm bảo sự chuyên nghiệp của mỗi nhân sự trong dây chuyền. Mặt khác, bản thân các nhà báo ở cơ quan báo chí đối ngoại cũng cần thường xuyên tự học tập, phát huy khả năng sáng tạo, không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức, kỹ năng, sẵn sàng thích ứng để trở thành một nhà báo thời đại 4.0.

*Thứ tư*, Nhà nước cần ban hành các văn bản quy phạm pháp luật quy định rõ ràng về báo chí số và tòa soạn số; có chính sách rõ ràng đối với việc phát triển tòa soạn số, tạo điều kiện về cơ chế, chính sách, khuyến khích các cơ quan báo chí nói chung và cơ quan báo chí đối ngoại nói riêng trong phát triển mô hình tòa soạn số.

## **6. Kết luận**

Công nghệ hiện đại và xu hướng phát triển của báo chí trên những nền tảng số hiện nay đã dẫn đến sự hình thành mô hình tòa soạn số ở các cơ quan báo chí nói chung và cơ quan báo chí đối ngoại của Việt Nam nói riêng. Việc xây dựng, vận hành tòa soạn số ở cơ quan báo chí đối ngoại của Việt Nam đã đạt được những kết quả đáng kể song cũng còn nhiều khó khăn, thách thức mà các cơ quan báo chí đối ngoại còn phải đối mặt và cần có những giải pháp phù hợp để giải quyết khó khăn, từ đó tiếp tục phát triển mô hình tòa soạn số trong thời gian tới./.

# MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ Ở CÁC CƠ QUAN TRUYỀN THÔNG ĐA PHƯƠNG TIỆN CHỦ LỰC

**Ngô Việt Anh**

*Phó Trưởng Ban Nhân Dân điện tử,  
Báo Nhân Dân*

**Tóm tắt:** Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ và mạng xã hội đòi hỏi báo chí phải thay đổi từ kỹ năng, phương thức sản xuất đến cấu trúc mô hình tòa soạn để hoạt động hiệu quả hơn, thích ứng với sự thay đổi của công chúng. Mô hình tòa soạn số đã hội tụ công nghệ và nội dung, vận hành theo hướng “multi-platform” (đa nền tảng) và “digital first” (chú trọng nội dung số) và lan tỏa thông tin trên mọi nền tảng mà độc giả hiện diện. Tham luận này đề cập đến một số vấn đề lý luận và thực tiễn triển khai mô hình tòa soạn số ở các cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực, điển hình là Báo Nhân Dân - một trong những tòa soạn đang đi đầu trong chuyển đổi số tại Việt Nam. Trên cơ sở kết quả đạt được cũng như những khó khăn khi triển khai tòa soạn số, tham luận đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện mô hình tòa soạn số cũng như thúc đẩy lộ trình chuyển đổi số ở các cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực trong thời gian tới.

**Từ khoá:** *Chuyển đổi số; mô hình tòa soạn số; cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực; Báo Nhân Dân*

## DIGITAL NEWSROOM MODEL IN KEY MULTI-MEDIA NEWS AGENCIES

**Ngô Việt Anh,**

*Deputy Director of Nhan Dan Online Department,  
Nhan Dan Newspaper*

**Abstract:** The rapid development of science - technology and social media demands press agencies undergo changes in skills, production methods, and newsroom structures to operate more efficiently and adapt to the changing audiences. The digital newsroom model has converged technology and content, operating with a “multi-platform” and “digital first” approach (focusing on digital content) and disseminating information across all platforms where audiences are present. This paper addresses a number of theoretical and practical issues related to implementing the digital newsroom model in key multimedia news agencies, typically Nhan Dan Newspaper - one of the leading press agencies in terms of digital transformation in Vietnam. Based on the achievements and challenges encountered in implementing the digital newsroom, the paper proposes a number of solutions to further improve the digital newsroom model and accelerate the digital transformation roadmap in key multimedia news agencies in the near future.

*Keywords: Digital transformation; digital newsroom model; key multimedia agencies; Nhan Dan Newspaper*

Công nghiệp hóa, hiện đại hóa là chủ trương xuyên suốt và nhất quán của Đảng, Nhà nước Việt Nam. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm (2021 - 2030) được thông qua tại Đại hội Đảng lần thứ XIII khẳng định tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa dựa trên nền tảng của khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và những thành tựu công nghệ của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, thực hiện chuyển đổi số quốc gia, phát triển kinh tế số...

Trong cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ và mạng xã hội đòi hỏi báo chí phải thay đổi từ kỹ năng, phương thức làm báo đến thay đổi cấu trúc mô hình tòa soạn để hoạt động hiệu quả hơn, thích ứng với sự thay đổi của công chúng.

### **Xu hướng chuyển đổi số trong báo chí truyền thông**

Theo nghiên cứu của Quỹ Báo chí Hàn Quốc (KPF), trong 3 năm qua (2020-2022), số lượng người tiếp nhận thông tin qua các phương tiện truyền thông truyền thống sụt giảm mạnh, thay vào đó là tiếp nhận thông tin qua điện thoại di động. Các cơ quan truyền thông Hàn Quốc hiện nay đều phát triển các hình thức truyền thông phù hợp với phương tiện truyền thông mới, trong đó mạng xã hội (Naver, Youtube, Facebook, Kakao Talk...) được tận dụng triệt để. Ở góc nhìn kinh tế, theo một thống kê từ From Digital, gần 70% số tiền chi cho quảng cáo trên các ấn phẩm giấy đã bay hơi trong 15 năm qua. Năm 2022, tổng doanh thu quảng cáo trên toàn cầu vượt mức 500 tỷ USD, trong đó doanh thu quảng cáo trên nền tảng số chiếm hơn 50% và giữ mức tăng trưởng ấn tượng trong giai đoạn sau của đại dịch Covid-19.

Theo báo cáo “Các xu hướng và dự báo về báo chí, truyền thông và công nghệ năm 2022” của Viện Nghiên cứu Báo chí Reuters (Anh), 76% những người tham gia khảo sát cho biết đại dịch Covid-19 đã thúc đẩy nhanh các kế hoạch chuyển đổi số của họ. Nhiều người lớn tuổi đã bắt đầu chấp nhận các nền tảng số mới, tận dụng những tiện ích từ việc mua sắm trực tuyến, hội thoại trực tuyến (video conferencing). Giãn cách xã hội trong Covid-19 kết hợp với sự phát triển chóng mặt của công nghệ đang tạo áp lực đồng thời cũng là cơ hội để các cơ quan truyền thông đẩy nhanh hơn quá trình chuyển đổi số, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ vào hoạt động báo chí, quản trị.

Chuyển đổi số (digital transformation) là quá trình sử dụng các công nghệ số nhằm đáp ứng các yêu cầu thay đổi của thị trường, tạo ra những cơ hội, doanh thu và giá trị mới. Chuyển đổi số báo chí hiểu đơn giản là chiến lược hướng tới mục tiêu

coi độc giả là trung tâm (audiences-first), tòa soạn đặt công nghệ ở trung tâm của chiến lược phát triển, áp dụng mô hình tòa soạn số, sử dụng công nghệ để tạo ra những nội dung hấp dẫn và chinh phục các nhóm độc giả mới, phân phối nội dung hiệu quả hơn và tạo nguồn thu lớn hơn.

Trong vài năm qua, tại Việt Nam, không ít cơ quan truyền thông đã có những thay đổi mạnh mẽ trong quá trình chuyển đổi số. Nhiều cơ quan báo chí cũng đẩy nhanh thực hiện chiến lược multi-platform (đa nền tảng) và xu hướng social-first (ưu tiên phát thông tin lên mạng xã hội). Thông tin xuất hiện bất cứ nơi nào có độc giả và chủ động đưa tin đến với độc giả thay vì cách tiếp cận truyền thống là độc giả tìm đến với thông tin. Không chỉ có một Fanpage, nhiều cơ quan báo chí có Fanpage cho từng chuyên mục, chương trình trên mạng xã hội Facebook. Nhiều tờ báo, đài truyền hình mở hàng chục kênh trên mạng xã hội Youtube, Tiktok để đưa thông tin đi xa hơn, rộng hơn, tiếp cận đối tượng độc giả mới. Trung tâm Sản xuất và phát triển nội dung số (VTV Digital) đang tổ chức hệ thống social media khá mạnh với nhiều Fanpage trên Facebook. Ngoài ra, VTV Digital cũng khai thác các nền tảng phổ biến khác như Instagram, Tiktok. Mạng xã hội không chỉ là nền tảng mới phát hành các chương trình của VTV mà còn góp phần thu hút nhiều khán giả trẻ quay lại xem truyền hình truyền thống.

### **Tòa soạn kết hợp “báo chí - công nghệ”**

Ngày 6/5/2023, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Theo đó, các cơ quan báo chí hoạt động vận hành theo mô hình tòa soạn hội tụ, phù hợp với sự phát triển của khoa học và công nghệ tiên tiến trên thế giới, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số, cơ quan báo chí đưa nội dung trên các nền tảng số và ứng dụng nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tập trung, ứng dụng trí thông minh nhân tạo để tối ưu hóa hoạt động và đảm bảo an toàn, an ninh thông tin. Trên cơ sở đó, xây dựng mô hình hội tụ, đặc biệt là tòa soạn số tại các cơ quan báo chí truyền thông Việt Nam, đặc biệt là các cơ quan báo chí trọng điểm như Báo Nhân Dân; Thông tấn xã Việt Nam; Đài Truyền hình Việt Nam; Đài Tiếng nói Việt Nam... làm nền tảng và tiền đề cho các cơ quan báo chí khác ở cả trung ương và địa phương học tập, xây dựng mô hình phù hợp với bối cảnh của từng cơ quan, đơn vị.

Trong bài viết “Tòa soạn số trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí ở Việt Nam hiện nay” tại Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong quản trị tòa soạn số” do Hội Nhà báo Việt Nam và Học viện Công nghệ bưu chính và viễn thông (tháng 8 năm 2023), Tiến sĩ Trần Quang Diệu, Giám đốc Trung tâm Ứng dụng Công nghệ thông tin, Học

viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh đưa ra quan điểm, tòa soạn số dựa trên hội tụ công nghệ và nội dung là hệ quả của sự ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí truyền thông nhằm thống nhất về xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật để cung cấp tiện ích tốt nhất cho công chúng và độc giả. Hội tụ công nghệ và nội dung cho phép các cơ quan báo chí truyền thông xây dựng một nền tảng công nghệ hiện đại, đưa toàn bộ hoạt động nghiệp vụ lên môi trường số nhằm giúp các cơ quan báo chí truyền thông nắm bắt kịp thời thông tin, nhu cầu thông tin của công chúng, từ đó xây dựng các tuyến bài đáp ứng các nhu cầu, đúng thời điểm của công chúng đồng thời bảo vệ hoạt động của cơ quan báo chí trên môi trường số.

Là một trong những cơ quan báo chí đi đầu trong chuyển đổi số, trong bài viết “Chiến lược chuyển đổi số để Báo Nhân Dân thành cơ quan đa phương tiện chủ lực” (Báo Nhân Dân điện tử, tháng 3/2022) Tổng Biên tập Lê Quốc Minh khẳng định, đổi mới và phát triển theo mô hình “**cơ quan báo chí - công nghệ**” (media-tech) là con đường chắc chắn phải bước đi nếu muốn phát triển thành cơ quan báo chí đa phương tiện chủ lực, phù hợp với xu hướng trên thế giới là các công ty công nghệ lớn thì trở thành “tech-media” (tăng cường hoạt động báo chí truyền thông bên cạnh thế mạnh công nghệ) còn các tập đoàn báo chí thì trở thành “media-tech” (nâng cao năng lực công nghệ để hỗ trợ cho lĩnh vực chuyên môn là báo chí).

*Tòa soạn số hiểu một cách đơn giản là tòa soạn hội tụ công nghệ và nội dung, vận hành theo hướng “multi-platform” (đa nền tảng) và “digital first” - chú trọng nội dung số và lan tỏa thông tin trên mọi nền tảng mà độc giả hiện diện.* Mô hình tòa soạn số được nhiều cơ quan báo chí áp dụng với mục tiêu tích hợp khoa học các loại hình báo chí (báo in, báo điện tử, truyền hình, phát thanh) trên các hạ tầng kỹ thuật số, tối ưu hóa nhân lực cũng như trí tuệ tập thể; tăng hiệu quả xử lý thông tin cũng như phân phối, phát hành trên nhiều nền tảng. Sự ra đời của các tòa soạn số sẽ giúp báo chí đổi mới mạnh mẽ, phục vụ tốt nhất bạn đọc trên các nền tảng, giữ vững vai trò định hướng, chi phối thông tin.

### **Chuyển đổi số, xây dựng mô hình tòa soạn số tại Báo Nhân Dân**

Giữa năm 2021, Ban Biên tập Báo Nhân Dân đã chỉ đạo xây dựng kế hoạch chuyển đổi số của báo với lộ trình phát triển thành cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực. Báo Nhân Dân bản in ra hàng ngày đã và vẫn là sản phẩm quan trọng nhất của tòa soạn, tuy nhiên, thế hệ digital đang trưởng thành dần, ngày càng đông đảo hơn và Báo Nhân Dân cũng phải tiếp cận được với thế hệ này, nhằm đảm bảo công tác tuyên truyền chính sách và định hướng thông tin đạt hiệu quả trong xã hội. Báo Nhân Dân đẩy nhanh thực hiện chiến lược multi-platform (đa nền tảng) và xu

hướng digital-first. Thông tin được ưu tiên đưa lên báo điện tử, thông tin xuất hiện bất cứ nơi nào có độc giả và chủ động đưa tin đến với độc giả thay vì cách tiếp cận truyền thống là độc giả tìm đến với thông tin.

Báo Nhân Dân hợp tác với các đối tác quốc tế Chartbeat phát triển công cụ đo lường, phân tích dữ liệu hành vi, nhu cầu độc giả, nhằm giúp tòa soạn cung cấp thông tin đúng nhu cầu của bạn đọc, tối ưu thời gian bạn đọc lưu lại trên báo (time on site) và lượng truy cập (pageviews). Các công cụ phân tích dữ liệu còn gợi ý những chủ đề đang được quan tâm, gợi ý tit bài, hiển thị tỷ lệ truy cập trực tiếp các tin bài trên khu vực nổi bật của báo.

Báo Nhân Dân ứng dụng công nghệ, sử dụng các tools (công cụ) miễn phí như Flourish, Infogram... vào quy trình sản xuất các sản phẩm trực quan, dữ liệu. Phóng viên, biên tập viên có thể tự làm infographic có tính tương tác cao, trong thời gian chỉ vài chục phút thay vì chờ bộ phận kỹ thuật vẽ tay hàng giờ trước đây. Đặc biệt, Báo Nhân Dân đã hợp tác với đối tác quốc tế đưa công cụ Shorthand vào hoạt động sản xuất các bài e-magazine, longform. Đây là công cụ có nhiều tính năng vượt trội cho phép trình bày ấn tượng các sản phẩm đồ họa tương tác, ảnh, video, phục vụ cho nội dung báo chí.

Báo Nhân Dân cũng đẩy mạnh phát triển Fanpage Báo Nhân Dân trên các mạng xã hội Facebook, Tiktok... Với tiêu chí nội dung chuẩn mực, tốc độ, câu chuyện hấp dẫn, cùng hình thức trình bày hiện đại, mỗi ngày Fanpage Báo Nhân Dân phân phối hàng trăm sản phẩm chất lượng cao của các ấn phẩm Nhân Dân, truyền hình Nhân Dân... với các mẫu trình bày phù hợp với từng nội dung. Fanpage Nhân Dân đang có chỉ số tiếp cận người đọc (reached) và tương tác (like, share, comment) khá cao so với các Fanpage của nhiều cơ quan báo chí.

Trong 3 năm qua (2021-2023), Báo Nhân Dân đã khai trương nhiều trang thông tin đặc biệt nhằm tiếp tục hiện thực hóa chiến lược phát triển đa nền tảng, đa phương tiện của Báo Nhân Dân, kết hợp thông tin, dữ liệu chính thống với khoa học công nghệ và các ý tưởng sáng tạo, nhằm tuyên truyền sinh động, hiệu quả về xây dựng Đảng, đặc biệt là lĩnh vực phát triển lý luận về xây dựng Đảng như trang thông tin đặc biệt **“Lý luận, thực tiễn và con đường đi lên chủ nghĩa xã hội ở Việt Nam”**, **Hồ Chí Minh và tư tưởng “lấy dân làm gốc”**, Tổng Bí thư Nguyễn Văn Linh và Những việc cần làm ngay”

Trên nền tảng công nghệ hiện đại, thiết kế trang trọng, trực quan, các trang thông tin đã số hóa kho tư liệu đặc biệt với hơn 1.000 bài viết của Chủ tịch Hồ Chí Minh đăng trên Báo Nhân Dân từ năm 1951 đến năm 1969; các bài viết của Tổng



Bí thư Nguyễn Văn Linh trên mục Những việc cần làm ngay... Trên nền tảng công nghệ hiện đại, thiết kế trang trọng, trực quan, các trang thông tin là tài liệu tra cứu, tham khảo quý giá trên nền tảng số cho cán bộ, đảng viên, quần chúng nhân dân và các chuyên gia, bạn bè quốc tế.

Với slogan “Mọi câu hỏi đều có lời giải”, Tri thức chuyên sâu là sản phẩm đặc biệt của Báo Nhân Dân trong năm 2022, đón đầu xu hướng báo chí chuyên sâu, báo chí dữ liệu nhằm cung cấp kiến thức tổng quan, chuyên sâu với cách trình bày công phu, đa phương tiện, hấp dẫn. Tri thức chuyên sâu bao gồm đa dạng lĩnh vực như chính trị, kinh tế, xã hội, khoa học, công nghệ, văn hóa, thể thao... Hơn 1 năm kể từ khi ra mắt (7/2022), Báo Nhân Dân đã xây dựng hơn 60 nội dung Tri thức chuyên sâu phân loại theo 5 nhóm gồm: sự kiện, vấn đề, nhân vật, địa danh, tổ chức.

Tháng 6/2023, Tòa soạn hội tụ Nhân Dân điện tử được khánh thành trên khu vực có diện tích hơn 400m<sup>2</sup>. Đây là nơi làm việc của hơn 70 cán bộ, phóng viên, biên tập viên của Ban Nhân Dân điện tử thuộc 6 bộ phận tiếng Việt, tiếng Anh, tiếng Pháp, tiếng Trung, tiếng Nga và tiếng Tây Ban Nha. Khu vực trung tâm của tòa soạn – nơi điều phối thông tin của khối lãnh đạo - được thiết kế hình vòng tròn. Ngoài khu vực chung, tòa soạn còn có khu vực làm việc nhóm ngoài trời được bài trí hiện đại, thoáng đãng. Tòa soạn hội tụ hiện đại sẽ tận dụng tối đa nguồn lực, sản xuất thông tin theo phương thức tích hợp, thể hiện linh hoạt và phù hợp với từng nền tảng, từng nhóm đối tượng bạn đọc. Với không gian làm việc mở, tòa soạn hội tụ cũng sẽ tăng tính tương tác, tạo cảm hứng sáng tạo cho những người làm báo Đảng.

### **Một số giải pháp hoàn thiện mô hình tòa soạn số**

Trong vài năm qua, nhiều cơ quan báo chí ở Việt Nam đã cố gắng thúc đẩy lộ trình chuyển đổi số, tuy nhiên, theo khảo sát tháng 11/2022 của Báo Nhân Dân với hệ thống báo đảng địa phương trên toàn quốc, có 35 cơ quan báo đảng cho rằng thiếu nhân lực công nghệ là thách thức lớn trong quá trình chuyển đổi số, 27 cơ quan báo chí chỉ ra vấn đề nhân sự tòa soạn thiếu kỹ năng số, 26 cơ quan báo chí cho rằng kinh phí đầu tư hạn hẹp là khó khăn lớn, 7 đơn vị nêu việc không có chiến lược chuyển đổi số dài hạn.

Từ thực tiễn triển khai chiến lược chuyển đổi số, bước đầu xây dựng tòa soạn số tại Báo Nhân Dân, chúng tôi xin đưa ra một số đề xuất, khuyến nghị để hoàn thiện mô hình tòa soạn số ở các cơ quan đa phương tiện chủ lực – đang có nhiều loại hình báo chí.

Thứ nhất, cần sớm xây dựng, bổ sung, hoàn thiện chiến lược chuyển đổi số báo chí của các tòa soạn trong giai đoạn 5-10 năm tới. Năm 2021, Báo Nhân Dân đã xây

dựng Chiến lược chuyển đổi số để phát triển thành cơ quan báo chí đa phương tiện chủ lực với những định hướng và lộ trình thực hiện rõ ràng. Khi tòa soạn có chiến lược, con đường rõ ràng về chuyển đổi số sẽ thay đổi nhận thức và thay đổi cách thức làm việc của cán bộ, nhân viên, cơ cấu hoạt động như một cơ quan sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng, đa phương tiện.

Thứ hai, cần đầu tư mạnh mẽ cho công nghệ, đổi mới và phát triển theo mô hình “**cơ quan báo chí-công nghệ**” (media-tech) - nâng cao năng lực công nghệ để hỗ trợ cho lĩnh vực chuyên môn là báo chí. Tuy nhiên, thách thức lớn đối với các cơ quan báo chí hiện nay là thiếu đội ngũ nhân sự công nghệ chất lượng cao. Thông thường, một lập trình viên giỏi làm việc tại các công ty công nghệ với thu nhập vài nghìn USD mỗi tháng. Để thúc đẩy chuyển đổi số trong khi không phải xây dựng bộ phận nghiên cứu phát triển quy mô lớn, Báo Nhân Dân đã hợp tác với các đối tác công nghệ trong và ngoài nước để cùng triển khai dự án. Báo Nhân Dân cũng hợp tác với Google để mời các chuyên gia tham gia đào tạo, cùng triển khai các dự án của mình. Trong tương lai, Báo Nhân Dân hướng tới xây dựng một hệ thống công nghệ đồng bộ cho toàn bộ Báo, giúp điều hành mọi quy trình sản xuất thông tin của các ban tin, các ấn phẩm cũng như từng cơ quan thường trú. Hệ thống này kết nối liên thông từ sản xuất báo in cho đến báo điện tử, truyền hình

Thứ ba, cần xây dựng quy trình vận hành tòa soạn số theo hướng “digital-first”. Hội tụ truyền thông không có nghĩa là cộng dồn một cách máy móc các loại hình báo chí trong cùng một cơ quan báo chí, mà thực chất một tòa soạn phải cấu trúc, sắp xếp để tận dụng tối đa nguồn lực, sản xuất thông tin theo phương thức tích hợp, thể hiện linh hoạt và phù hợp với từng nền tảng, từng nhóm đối tượng bạn đọc. Mô hình tòa soạn số vận hành trên không gian mở, tương tác đa chiều... qua thực tế đã chứng minh được hiệu quả khi giúp công việc thông suốt, tinh thần sáng tạo của các phóng viên, biên tập viên được tăng cao; bảo đảm tính đa phương tiện, đa nền tảng của Báo.

Thứ tư, chuyển đổi số không chỉ là tạo ra sản phẩm mới, cách thức tiếp cận mới với độc giả, thậm chí tạo ra cả văn hóa mới trong tòa soạn. Tinh thần tự đào tạo, đổi mới sáng tạo phải là yếu tố sống còn quyết định thành công của chuyển đổi số. Triển khai quyết liệt chuyển đổi số, khuyến khích đổi mới sáng tạo, trong 2 năm qua, Báo Nhân Dân đã xây dựng đội ngũ nhân sự đa năng có khả năng tác nghiệp nhiều loại hình báo chí, trên nhiều nền tảng, ghi nhận sự gia tăng vượt trội lượng truy cập trên các nền tảng để đưa tiếng nói của Đảng và Nhà nước đến với diện bạn đọc rộng mở hơn./.

# QUẢN TRỊ TÒA SOẠN BÁO CHÍ SỐ THỰC TIỄN - KINH NGHIỆM & GIẢI PHÁP

**Trần Tiến Duẩn**

*Tổng Biên tập Báo Điện tử VietnamPlus - TTXVN*

*Ứng dụng công nghệ số để thay đổi mô hình tòa soạn từ quản trị nhân lực, sản xuất thông tin, tối ưu hóa dữ liệu, đến quy trình xuất bản và phân phối nội dung – Đó là hướng đi mà hầu hết các cơ quan báo chí đã và đang xây dựng nhằm tạo nên một tòa soạn đa phương tiện hội tụ những giá trị của công nghệ, kỹ năng và thích ứng để mang lại những giá trị đột phá cho công chúng.*

## **I. Về quản trị tòa soạn báo chí số:**

Quá trình chuyển đổi số đòi hỏi các tòa soạn/tổ hợp báo chí phải lấy hoạt động xuất bản số làm trung tâm, phân chia nhiệm vụ của các nhân sự cho phù hợp, tạo sự thống nhất giữa các bộ phận xuất bản từ text, ảnh, phát thanh, truyền hình, đồ họa... Việc hội tụ thể hiện cả về kết cấu sắp xếp vị trí chỗ ngồi, đến phân cấp phân quyền lãnh đạo các đơn vị, cấp phòng, cho đến thiết lập các nền tảng quản trị nội dung hội tụ.

Trong báo cáo về tổng quan Báo chí Thế giới năm 2023 hướng tới năm 2024, Hiệp hội Báo chí và các Nhà xuất bản Tin tức Thế giới (WAN-IFRA) cho biết, một trong những ưu tiên quan trọng của các tòa soạn trong năm 2024 sẽ là nghiên cứu phát triển sản phẩm và quản trị tòa soạn số. Xu thế phát triển này cũng phù hợp với những dự báo trước đây về giai đoạn phát triển của báo chí kỹ thuật số. WAN-IFRA nhận định truyền thông đã bước sang giai đoạn xây dựng mối quan hệ mới với độc giả dựa trên dữ liệu (SaaS - Story as a Service).

Tiến sĩ Greg Piechota, Trưởng Bộ phận Sáng kiến tòa soạn (Newsroom Innovation) của Hiệp hội Truyền thông tin tức Quốc tế (INMA) có chung quan điểm với nhận định này khi cho rằng dữ liệu đóng vai trò trung tâm phát triển của tòa soạn số. Các tòa soạn có thể khai thác dữ liệu để thực hiện các công việc:

- Lập chiến lược nội dung
- Phân tệp độc giả
- Tối ưu hóa trải nghiệm người dùng
- Tối ưu hóa quảng cáo dựa trên dữ liệu người dùng
- Giúp độc giả cá nhân hóa tin tức

Vì vậy, để bắt kịp với xu hướng của báo chí kỹ thuật số, có năng lực thực hiện những nhiệm vụ trên, các tòa soạn cần xây dựng một hạ tầng kỹ thuật và hệ thống quản trị nội dung (CMS) đủ mạnh để công nghệ số phát huy hiệu quả phục vụ báo chí, giúp những người làm báo trong thời đại công nghệ số giảm bớt những công việc lặp đi lặp lại mà tập trung nhiều hơn vào việc tạo ra những sản phẩm sáng tạo. Hệ thống CMS như mô tả phải bảo đảm những yêu cầu:

### **1. Tích hợp công nghệ:**

- Thu thập tin tức: Sử dụng công nghệ để theo dõi và thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả mạng xã hội, trang web, và nguồn tin truyền thống.

- Xử lý dữ liệu: Sử dụng các công cụ và thuật toán để phân tích, tóm tắt, và tổ chức dữ liệu tin tức một cách hiệu quả.

### **2. Tăng tốc và linh hoạt:**

- Xuất bản nhanh: Cung cấp khả năng phản hồi nhanh chóng và khả năng xuất bản tin tức ngay lập tức khi có sự kiện quan trọng diễn ra.

- Linh hoạt trong nội dung: Có khả năng chuyển đổi giữa các định dạng nội dung khác nhau, chẳng hạn như văn bản, hình ảnh, video, và podcast để đáp ứng nhu cầu đa dạng của người đọc.

### **3. Quản lý nội dung:**

- Quản lý nội dung đa phương tiện: Tích hợp các định dạng nội dung khác nhau và quản lý chúng một cách hiệu quả, từ văn bản đến video và hình ảnh.

- Tự động hóa quy trình: Sử dụng tự động hóa để giảm thời gian và công sức trong việc xử lý và xuất bản nội dung.

### **4. Phân phối nội dung:**

- Sử dụng các nền tảng trực tuyến, ứng dụng di động, và các kênh khác để phân phối tin tức một cách rộng rãi và linh hoạt.

- Đảm bảo nội dung có thể hiển thị và tương tác tốt trên nhiều thiết bị và nền tảng khác nhau.

### **5. An toàn thông tin:**

- Xác minh thông tin: Sử dụng công nghệ để xác minh và kiểm tra tính chính xác của thông tin, tránh lan truyền tin đồn và tin giả mạo.

- Bảo mật dữ liệu: Bảo vệ thông tin cá nhân và dữ liệu nhạy cảm của người đọc và nguồn tin tức.

- Đảm bảo tính an toàn hệ thống: Đảm bảo các thiết bị mạng, thiết bị an toàn thông tin và lưu trữ dữ liệu, vận hành hoạt động của các hệ thống thông tin ổn định, hiệu năng cao.

## **6. Tương tác và giao tiếp:**

- Giao tiếp nhanh chóng: Khả năng tương tác với độc giả thông qua các nền tảng truyền thông xã hội và các kênh khác để tạo ra một môi trường tham gia và tích cực.

- Phản hồi từ độc giả: Thu thập và đánh giá phản hồi từ độc giả để cải thiện chất lượng và nội dung của tin tức.

Từ những yêu cầu trên, Thông tấn xã Việt Nam đã tổ chức các tòa soạn báo trực thuộc từng bước vận hành theo hướng thông minh, lấy dữ liệu làm trung tâm để phát triển.

## **II. Thực tiễn và kinh nghiệm tại TTXVN.**

### **1. Lời giới thiệu về Báo Điện tử VietnamPlus - Thông tấn xã Việt Nam**

Báo Điện tử VietnamPlus (vietnamplus.vn) chính thức phát bản tin đầu tiên ngày 13/11/2008, là báo điện tử chính thức của Thông tấn xã Việt Nam, cũng là Báo Điện tử Đối ngoại Quốc gia theo phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ năm 2017.

Tận dụng lợi thế từ kho tin nguồn của Thông tấn xã Việt Nam với hơn 1.200 phóng viên trên cả nước, 28 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, cùng với việc phát huy tối đa thế mạnh về công nghệ, sau gần 15 năm gây dựng, VietnamPlus đã vươn lên phát triển mạnh mẽ, đạt nhiều thành tích to lớn, trở thành báo điện tử chính thống hàng đầu Việt Nam. Đây cũng là báo điện tử duy nhất tại Việt Nam được thể hiện bằng 6 thứ tiếng (Việt, Anh, Pháp, Tây Ban Nha, Nga và Trung Quốc).

Không chỉ khẳng định vị thế với những thông tin nhanh chóng, chính xác, tin cậy, VietnamPlus còn là báo điện tử sáng tạo, đi tiên phong trong nhiều xu hướng báo chí truyền thông mới như: Đồ họa tương tác, Mega Story, RapNewsPlus, Chatbot, Podcast....

Trong quá trình phát triển, VietnamPlus đã đoạt 2 Giải thưởng Quốc tế, gồm Giải thưởng “Độc giả Trẻ” dành cho series RapNewsPlus do Hiệp hội Báo chí và các Nhà xuất bản Tin tức (WAN-IFRA) trao năm 2014; Giải “Chất lượng Thông tấn” cho sản phẩm Chatbot do Tổ chức các Hãng Thông tấn khu vực châu Á-Thái Bình Dương (OANA) trao năm 2019. Năm 2015, VietnamPlus đã được (WAN-IFRA) xếp vào nhóm Tòa soạn Nhỏ Sáng tạo nhất Thế giới.

Trong dịp kỷ niệm 15 năm thành lập (2008-2023), Báo Điện tử VietnamPlus đã cho ra mắt giao diện mới, với thiết kế bắt kịp xu hướng của báo chí thế giới, kết hợp Trí tuệ Nhân tạo vào quá trình tác nghiệp cũng như quản trị tin bài, tìm hiểu nhu cầu độc giả bằng công nghệ User Needs hiện đại.

Hiện nay, Báo điện tử VietnamPlus đang tiến nhanh trong giai đoạn Chuyển đổi số, đã hoàn thiện hệ sinh thái số và sắp tới đây sẽ đẩy mạnh ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý tòa soạn và phát triển sản phẩm.

## ***2. Thực tiễn và kinh nghiệm tại TTXVN***

Đánh giá đúng tầm mức quan trọng của tin học hóa và chuyển đổi số, từ hơn 10 năm trước TTXVN đã đẩy mạnh các hoạt động số trong cả ba khâu chính của tác nghiệp báo chí là: thu thập, xử lý và phân phối thông tin. Ở giai đoạn đầu, TTXVN đã tập trung xây dựng các kho dữ liệu số hóa, xây dựng các kênh thu thập thông tin trên mạng Internet cũng như kết nối với các hãng thông tấn quốc tế nhằm cung cấp đầu vào thông tin cho toàn ngành, trong đó có các tòa soạn. Ở khâu xử lý thông tin TTXVN đã liên tục xây dựng và nâng cấp nền tảng tác nghiệp NPS (News Production System) cũng như các hệ quản trị nội dung CMS của các tòa soạn cùng với đó là việc ứng dụng mạnh mẽ các phần mềm tích hợp để cải thiện năng lực quản trị nội dung, nâng cao tốc độ biên tập, sản xuất tin, bài. Một điểm quan trọng là TTXVN đã xác định chiến lược hội tụ các nền tảng số của mình, do vậy các CMS, NPS của toàn ngành dần được tích hợp trong một thể thống nhất giúp cho việc điều phối, quản lý, hợp lực thông tin và quảng bá chéo các sản phẩm thông tin được tốt hơn.

Tại khâu xử lý thông tin, nhiều ứng dụng trí tuệ nhân tạo đã và đang được áp dụng giúp nâng cao chất lượng và số lượng trong xử lý thông tin. Chẳng hạn như các hệ thống nhận dạng ảnh giúp biên tập viên tìm kiếm và phân loại ảnh tốt hơn; hệ thống “gỡ băng” giúp phóng biên chuyển ghi âm thành văn bản; hệ thống tự động sinh phụ đề video; các hệ thống trích chọn từ khóa, xây dựng tóm tắt, soát chính tả - ngữ pháp... cũng đang được thử nghiệm. Theo đúng nguyên lý của hội tụ nền tảng, các hệ thống này được thiết dưới dạng module để dùng chung để có thể tích hợp trong tất cả các CMS, NPS của toàn ngành.

Ở đầu ra - khâu phân phối thông tin và là kênh tiếp cận trực tiếp với độc giả, có nhiều cách tiếp cận thông tin mới lần lượt ra đời như ứng dụng trả lời tự động (Chatbot) trên Báo Điện tử VietnamPlus, hay các sản phẩm báo chí dữ liệu, báo chí thị giác trên các sản phẩm điện tử của các tòa soạn; đồ họa, đồ họa tương tác của; hệ thống phân phối nội dung đa nền tảng (MediaHub) của VNEWS... Hàng loạt sản phẩm báo chí hiện đại, sử dụng trí tuệ nhân tạo đã và đang được nhiều đơn vị trong TTXVN triển khai, như podcast, voice-to-text, loa thông minh ra lệnh bằng giọng nói, phân tích dữ liệu người dùng, gợi ý các nội dung yêu thích của người đọc theo dạng thư tòa soạn (Newsletter) hay tin tuyển chọn từ ban biên tập (Editors Picks);

hoặc việc tiếp tục các kênh thông tin trên mạng xã hội, các ứng dụng di động để tăng độ tương tác với bạn đọc...

Có thể nói, cho đến nay, tất cả các đơn vị xuất bản trực thuộc TTXVN đã hoàn thiện và vận hành theo mô hình đầy đủ của toà soạn báo chí số. Việc áp dụng đồng bộ nhiều giải pháp nêu trên là một trong những động lực chính giúp cho tổng số lượt truy cập hàng năm của các Báo, Trang Thông tin điện tử TTXVN tăng gần 100 lần so với 8 năm trước đây (năm 2014 là 15,8 triệu lượt, năm 2022 đạt 1,5 tỷ lượt). Không chỉ số lượng truy cập, các chỉ số quan trọng khác như thời gian trung bình của phiên, số trang/ phiên... cũng tăng vượt bậc từ 2-4 lần.

Hiện nay, TTXVN đang tiếp tục hoàn thiện và đi vào chiều sâu của mô hình truyền thông hội tụ, mô hình sản xuất đa phương tiện tập trung. Đồng thời với đó là việc tích hợp những ứng dụng công nghệ mới, nhất là công nghệ AI, nhằm xây dựng một “hệ sinh thái số” của TTXVN, từ đó phát triển thêm nhiều loại hình thông tin mới, nhiều kênh tiếp cận mới, nhiều gói thông tin mới đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng; giúp các tòa soạn tiếp tục giữ được vị thế trong xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ hiện nay.

### **III. Một số chiến lược cụ thể:**

#### ***1. Chú trọng xây dựng hạ tầng kỹ thuật và hệ thống quản trị nội dung***

Lấy ví dụ minh chứng của Báo Điện tử VietnamPlus thuộc TTXVN. Chiến lược data-driven của VietnamPlus được khởi động ngay từ khi báo được thành lập vào năm 2008, chú trọng đến việc theo dõi lưu lượng truy cập của người dùng để đưa ra những điều chỉnh về mặt nội dung. Ngoài việc sử dụng những công cụ đo đếm phổ thông như Google Analytics, VietnamPlus cũng kết hợp sử dụng một số công cụ tiên tiến khác như Chartbeat hay Marfeel.

Từ tháng 11/2023, CMS của VietnamPlus tiếp tục nâng cấp, trong đó phần thống kê đã được tách thành nhiều lớp để phân loại lưu lượng truy cập theo các phiên bản web, mobile, home, category, article... giúp các biên tập viên có những đánh giá chuẩn xác hơn khi lập kế hoạch nội dung. Toàn bộ dữ liệu được trực quan hoá theo dạng biểu đồ.

Ngoài ra, báo cũng thí điểm sử dụng module user, sử dụng phương thức đăng nhập qua tài khoản Google (Gmail) để qua đó có thể quản lý được lịch sử xem trang của từng người dùng. Đây là bước quan trọng để tiến hành chuyển đổi độc giả thường thành độc giả trung thành, tiến tới việc cá nhân hoá và tự động hoá đề xuất nội dung cho từng độc giả.

#### ***2. Đa nền tảng, đa phương tiện, đa màn hình***

Sự phát triển của công nghệ, cùng sự thay đổi về cách kể chuyện, cách tiếp nhận thông tin của độc giả thúc đẩy các tòa soạn thay đổi về cách chuyển tải thông tin đến với bạn đọc. Thay vì dạng tin văn bản kèm ảnh truyền thống, độc giả ngày nay có xu hướng tiếp nhận thông tin bằng những định dạng mới như video, infographic, podcast...

Nắm bắt xu hướng này, các báo của TTXVN đã xây dựng CMS hỗ trợ sản xuất, đăng tải tin tức theo các định dạng kể trên, phù hợp với chuẩn của các công cụ tìm kiếm, các nền tảng đọc tin phổ biến.

Ngoài ra, trong Báo cáo Sáng tạo 2022, WAN-IFRA từng khuyến cáo các nhà xuất bản tin tức chuẩn bị cho một tương lai đa màn hình (multi-screen) vì thế hệ trẻ có xu hướng đọc/xem tin tức trên các thiết bị cầm tay.

Với CMS mới, Báo Điện tử VietnamPlus của TTXVN là đơn vị báo chí đầu tiên ở Việt Nam đăng tải các bài viết/video dạng WebStory, Shorts Video. Tin tức theo dạng ảnh/video không chỉ được hiển thị tối ưu trên điện thoại thông minh mà còn giúp người xem có trải nghiệm không ngắt mạch, tương tự cách trải nghiệm tin tức trên các nền tảng video dọc như Reels, Shorts hay Tiktok.

### ***3. Hoàn thiện hệ sinh thái số***

Theo Giáo sư truyền thông Eli Noam của Đại học Columbia (Mỹ), “nếu như chúng ta vẫn hay nói Nội dung là Vua (Content is King) thì Phân phối tin tức phải là Nữ hoàng”. Một bài viết có thể hay đến mấy, nhưng nếu tiếp cận được số ít độc giả thì khó có thể được coi là thành công.

Nắm bắt được xu thế đó, CMS của VietnamPlus đã mở kết nối thẳng với tài khoản Official Zalo, cho phép gửi thông tin nóng lên trang Zalo chính thức của báo, qua đó có khả năng tiếp cận hàng chục triệu người dùng trên nền tảng nhắn tin này.

CMS mới cũng cho phép thiết lập kênh Podcast kết nối với trợ lý ảo sử dụng tiếng Việt Maika. Theo đó, người sử dụng loa thông minh Olli, hoặc người dùng FPT Play có thể nghe được bản tin báo chí, thông qua cả 2 hình thức TTS (biến văn bản thành giọng nói) và người đọc. Một số đơn vị làm thông tin video của TTXVN như báo VietnamNews đã sử dụng MC ảo để trình bày các bản tin có nội dung đơn giản.

Mới đây TTXVN cũng đã ra mắt ứng dụng đọc tự động đa ngữ để nâng cao hiệu quả thông tin và bổ sung tích hợp video vào tin văn bản, ảnh, giúp hoàn thiện hệ sinh thái số trên công dịch vụ thông tin của ngành.

### ***4. Xây dựng “tư duy sản phẩm”***

Phát triển tư duy sản phẩm, coi tác phẩm báo chí không chỉ là dạng văn bản mà là sản phẩm (product), luôn là trọng tâm của các báo điện tử, nhằm tạo ra các sản



phẩm báo chí sáng tạo, có khả năng thu hút bạn đọc, tăng cường trải nghiệm cho người dùng. Khái niệm “tư duy sản phẩm” cũng được WAN-IFRA đặt ra trong các khóa đào tạo về chuyển đổi số báo chí.

Từ tư duy đó, các tòa soạn báo chí số đã thiết lập quy trình sáng tạo các sản phẩm báo chí đa phương tiện. Điều thuận lợi là CMS hiện đại cho phép sản xuất bài chất lượng cao theo dạng tích hợp nhiều loại hình trong một sản phẩm như longform, megagtory.

### ***5. Chiến lược Mobile First***

Theo báo cáo của Viện Nghiên cứu Reuters, 55% người đọc trên thế giới cho biết điện thoại thông minh là thiết bị chính để truy cập tin tức, so với 23% sử dụng máy tính xách tay. Theo các nghiên cứu khác của INMA, mọi người dành thời gian cho ứng dụng nhiều hơn bốn lần so với trình duyệt trên thiết bị di động.

Để nắm bắt xu hướng này, một số báo điện tử của TTXVN đã ra mắt MiniApp trên nền tảng Zalo cùng bản Progressive WebApp, cho phép người dùng vào thẳng trang web trên phiên bản mobile bằng lối tắt thông qua icon trên màn hình điện thoại Android, thay vì phải vào trình duyệt. Đây là những bước đi nằm trong chiến lược ưu tiên cho thiết bị di động của báo điện tử nhằm tạo thuận lợi cho người dùng cũng như tăng cường khả năng tiếp cận công chúng một cách rộng rãi hơn.

### ***6. Kết hợp trí tuệ nhân tạo***

Xu thế tích hợp các công cụ sử dụng trí tuệ nhân tạo vào sản xuất và quản trị tòa soạn là không thể đảo ngược. Các báo điện tử của TTXVN cũng sớm nắm bắt xu hướng này khi tích hợp chức năng gợi ý từ khóa, giúp các biên tập viên thuận lợi hơn trong quá trình tác nghiệp, tạo thêm cơ hội cạnh tranh của tin tức chính thống trên các nền tảng tìm kiếm phổ biến như Google Search, Bing, Cốc Cốc.

Ngoài ra, các biên tập viên cũng được khuyến khích sử dụng chùm công cụ gồm biến giọng nói thành văn bản (phục vụ bóc băng), biến văn bản thành giọng nói (sản xuất podcast, video) và công cụ tạo ảnh minh họa sử dụng Dall-E, giúp các bài viết sinh động hơn.

Đương nhiên, quy trình này cũng cần tuân thủ những nguyên tắc đạo đức nghiêm ngặt, không vi phạm sự thật khách quan, không tác động tới chủ thể cũng như tuân thủ nguyên tắc bảo vệ dữ liệu cá nhân, không vi phạm bản quyền.

## **IV. Một số khuyến nghị và giải pháp**

### ***1. Thay đổi về nhân sự***

Đào tạo nguồn nhân lực chính là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất để xây dựng tòa soạn số, do tư duy làm báo truyền thống sẽ khó đáp ứng những yêu cầu, thách thức mới của kỷ nguyên số.

Báo cáo về chuyển đổi số báo chí do WAN-IFRA phát hành năm 2021 có nêu rõ, muốn thúc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số, các tòa soạn cần thay đổi cơ cấu tổ chức, nhất là về nhân sự. Khi đó, trong tòa soạn sẽ không chỉ gồm các phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên đơn thuần mà còn cần thêm các vị trí cho giám đốc sản phẩm, chuyên viên dữ liệu...

Chính vì thế, công tác đào tạo phải được thực hiện thường xuyên và liên tục, cập nhật kiến thức mới cho toàn bộ các cấp, từ cán bộ quản lý tới nhân viên. Việc đào tạo phải gắn với thực hành, tập làm quen với văn hóa A/B testing (thử nghiệm sản phẩm), văn hóa sử dụng dữ liệu để đưa ra quyết định.

## ***2. Đầu tư cho công nghệ***

Để trở thành “tòa soạn tốt nhất thế giới”, trong 5 năm qua, tờ New York Times đã ưu tiên đầu tư vào báo chí, phần mềm, sản phẩm và tiếp thị, đồng thời xây dựng kênh khán giả tự nhiên mạnh mẽ. Ví dụ: một khách truy cập thông thường từ Google được yêu cầu đăng ký để đọc thêm miễn phí, sau đó đăng ký nhận bản tin, tải xuống ứng dụng và chơi thử trò chơi. Sau đó, New York Times sẽ giám sát mức độ tương tác và có thể giới thiệu đăng ký thông qua tất cả các kênh trực tiếp mà nó đã kết nối.

Các chuyên gia gọi cách tiếp cận này là “tăng trưởng dựa trên sản phẩm”. Theo báo cáo thường niên năm 2022, New York Times đã chi 25% tổng chi phí hoạt động cho việc nghiên cứu phát triển. Công nghệ hiện nay đồng hành cùng báo chí, do vậy các tòa soạn cần dành khoản kinh phí nhất định cho việc phát triển, hoặc tìm hướng liên kết với các công ty công nghệ theo nguyên tắc hai bên cùng có lợi.

## ***3. Phát triển mô hình kinh tế báo chí bền vững***

Chuyển đổi số thực chất phải gắn liền với đa dạng hóa nguồn thu cho các cơ quan báo chí. WAN-IFRA cho rằng chuyển đổi số thực chất là giúp các cơ quan báo chí tìm ra những mô hình tăng nguồn thu mới cho kinh tế báo chí, bù đắp cho những nguồn thu truyền thống ngày càng teo tóp. Do đó, để có chi phí đầu tư vào công nghệ, các tòa soạn cần đa dạng hóa nguồn thu, mở hướng kinh doanh dựa trên sản phẩm thế mạnh của mình, trong đó có doanh thu từ công chúng báo chí qua thu phí, tổ chức sự kiện, chiến dịch truyền thông với các sản phẩm báo chí hiện đại chất lượng phát trên nhiều kênh và đa nền tảng, kinh doanh dữ liệu...

Những khuyến nghị trên nhằm tăng cường hiệu quả của quy trình tác nghiệp và vận hành tòa soạn số, không đi ngược lại những tôn chỉ, mục đích của tòa soạn, phù

hợp với những định hướng, yêu cầu mới của công tác thông tin tuyên truyền, thực hiện thắng lợi nhiệm vụ mà Đảng và Nhà nước giao phó./.

# TRUNG TÂM TRUYỀN HÌNH THÔNG TẤN: DẤU ẤN CHUYỂN ĐỔI SỐ VNEWS: BIG STEPS TO A SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY

**Hoàng Minh Nga**

*Trưởng phòng Quốc tế, Trung tâm Truyền hình Thông tấn  
Thông tấn xã Việt Nam*

## I. GIỚI THIỆU

Trung tâm Truyền hình Thông tấn (Vnews) có nhiệm vụ kết hợp với các đơn vị thông tin trong ngành và mạng lưới cơ quan thường trú TTXVN trong và ngoài nước, cung cấp tin và các bản tin truyền hình cho các đài truyền hình và các cơ quan truyền thông khác có nhu cầu trong và ngoài nước. Ngoài chức năng cung cấp thông tin nguồn, Trung tâm Truyền hình Thông tấn còn là đơn vị chủ lực trong việc phát Kênh truyền hình Thông tấn Trung tâm. Truyền hình Thông tấn còn là một trong hai cơ quan (cùng với Đài Truyền hình Việt Nam) được Nhà nước giao chức năng biên tập nội dung các kênh truyền hình nước ngoài phát trên lãnh thổ Việt Nam. Dưới đây là một đôi nét về mô hình hoạt động sản xuất của Vnews:

1/ Tổng số bản tin, chuyên mục phát trong 24h:

- Bản tin thời sự: 24 bản tin trong đó: 11 bản tin thực hiện mới (4 bản tổng hợp gồm 6h, 11h, 18h, 22h + 7 bản đầu giờ gồm 8h, 10h, 13h, 16h, 17h, 20h, 21h)

- Chuyên mục:

+ Bản tin tiếng Trung, Anh: hàng ngày

+ Bản tin tiếng Tây Ban Nha, Pháp: hàng tuần

+ Chuyên mục: 15 chuyên mục trong đó khoảng 1/3 phát mới còn lại là phát lại

2/ Tỷ lệ tin + phản ánh + phóng sự chính luận chiếm: 30% cơ cấu bản tin chính (11h, 18h) và 20% ở các bản tin phụ (chỉ tính trong nước)

3/ Nguồn chính luận lấy từ: Ban trong nước (TTXVN), Phòng CTXH (Vnews); 63 CQT trong nước.

4/ Tổng số nguồn nhân lực phân bố theo cơ cấu:

- Vnews: 50%

- Các đơn vị trong ngành: 50%

Có tuổi đời trẻ nhất (13 tuổi) trong số các đơn vị trực thuộc TTXVN, song Truyền hình Thông tấn đã đi đầu trong nỗ lực số hóa quy trình sản xuất, nhằm nâng cao hiệu quả tác nghiệp, lan tỏa thông tin Vnews rộng hơn tới khán giả. Năm 2016,

Truyền hình Thông tấn bắt đầu áp dụng hệ thống tác nghiệp MAM trong toàn bộ quy trình tổ chức sản xuất thông tin của đơn vị. Đây là một công cụ thúc đẩy chuyển đổi số không thể thiếu với bất kỳ đài truyền hình nào trong thời đại 4.0. Hệ thống MAM được xây dựng khép kín từ khâu tiền kỳ, phát sóng đến phân phối đa nền tảng theo quy tắc “nhập liệu một lần duy nhất”. Toàn bộ công tác quản lý, điều hành, giám sát tiến độ công việc cho đến quản lý định mức đều được thực hiện trên hệ thống.

Năm 2022, Vnews đã nâng cấp các tính năng mới và mở rộng hệ thống phân tán tại chi nhánh Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh giúp hệ thống có tính dự phòng cao, tiến tới sản xuất bản tin trực tiếp tại các chi nhánh. Năm 2023, Vnews đã áp dụng hệ thống MAM cho toàn bộ cơ quan thường trú (CQTT) trong và ngoài nước. Qua đó, các CQTT có thể kiểm soát được toàn bộ trạng thái thông tin của mình, từ việc duyệt đề tài, biên tập, phát sóng, định mức...

## **II. HỆ THỐNG SẢN XUẤT TẬP TRUNG (MAM)**

### **1. Mở đầu**

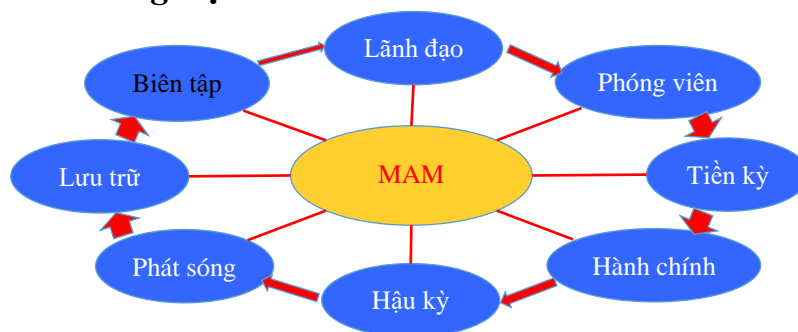
MAM Là viết tắt của Media Access Management, là hệ thống quản lý media trong các đài truyền hình và các đơn vị sản xuất theo nghĩa hẹp. Tuy nhiên, do toàn bộ hoạt động ở đài truyền hình ít nhiều đều gắn với media nên với nghĩa mở rộng, MAM có thể được coi như làm trung tâm của một hệ thống quản lý lớn hơn bao gồm:

- NEWS: Hệ thống làm tin trên text.
- PAM: Hệ thống quản lý tư liệu tiền kỳ.
- TRAFFIC: Hệ thống quản lý kênh sóng.
- ERP: Hệ thống quản lý tài nguyên doanh nghiệp.

Các hệ thống này được thực hiện như các giải pháp độc lập, thiếu liên kết và thiếu đồng bộ nên việc triển khai hệ thống các phần mềm thường không đáp ứng được kỳ vọng. Với việc triển khai hệ thống quản lý MAM toàn bộ các hệ thống trên được triển khai đồng bộ trong một hệ thống mở rộng với đầy đủ các tính năng của các hệ thống làm tin, hệ thống quản lý tư liệu sản xuất, hệ thống quản lý kênh sóng và hệ thống quản lý tài nguyên.

## 2. Tổ chức công việc

### 2.2 - Quy trình công việc



Hình 1: Quy trình sản xuất trên hệ thống MAM

Việc ứng dụng công nghệ thông tin vào sử dụng hệ thống MAM làm thay đổi cơ bản quy trình sản xuất thông tin của Vnews. Thay vì các mối quan hệ công việc trực tiếp, rời rạc và chằng chịt ở cơ quan, hệ thống phần mềm trở thành đầu mối công việc duy nhất. Mỗi cán bộ CNV từ cấp cao nhất là giám đốc đến nhân viên đều là các tác nhân tác động lên quá trình vận hành thông qua phần mềm đã được nghiên cứu xây dựng từ mô hình thực tế áp dụng vào hệ thống phần mềm. Toàn bộ các bộ phận và đơn vị vận hành xung quanh hệ thống phần mềm như H1. Theo đó, không có kết nối trực tiếp giữa các bộ phận, chỉ có kết nối gián tiếp qua phần mềm.

Mỗi người khi kết nối với phần mềm đơn thuần thực hiện công việc mà mình được giao và được phân quyền theo vị trí công việc, lãnh đạo kiểm soát nội dung, kiểm soát chương trình, hành chính thực hiện hỗ trợ các công việc phụ để đảm bảo chương trình được thực hiện, cán bộ hậu kỳ thực hiện việc dựng các chương trình được phân, hệ thống phát sóng lên sóng các chương trình và lịch phát sóng được lãnh đạo duyệt; hệ thống lưu trữ giữ lại các chương trình cần được lưu theo yêu cầu từ biên tập và lãnh đạo cùng thực hiện việc phân đoạn, trích xuất metadata phục vụ công tác tự liệu hoá...

Kết nối gián tiếp qua phần mềm một cách tự động làm tăng vọt khả năng tương tác giữa các thành viên trong đơn vị. Cả trung tâm trở thành một cỗ máy xoay quanh trục phần mềm và không có điểm dừng. Toàn bộ các hoạt động quan trọng trong hệ thống được hệ thống phần mềm ghi lại, nhờ đó, tính minh bạch của hệ thống trở thành điểm sáng.

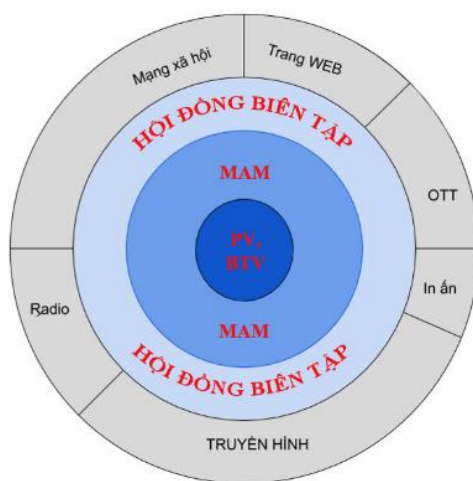
Mô hình tổ chức hiện đại này cho phép tăng cường hiệu quả công việc, giảm thời gian chờ đợi ở tất cả các khâu và quan trọng hơn, định nghĩa chính xác các vị trí làm việc trong hệ thống. Các khâu không có tương tác trong hệ thống là các khâu không cần thiết sẽ dần dần được loại bỏ để hệ thống vận hành hiệu quả.

Hệ thống phần mềm được triển khai trên nền web nên hệ thống quản lý này cho phép quản lý vượt không gian. Toàn bộ CBNV của đơn vị đều được quản lý và hỗ trợ trong công việc ở mọi nơi mọi lúc, miễn là có kết nối về đơn vị.

## 2.2- Truyền thông hội tụ

Hệ thống phần mềm cho phép tổ chức hệ thống truyền thông hội tụ với bàn tròn siêu biên tập bao trọn phóng viên, biên tập viên và các nội dung phát sinh trong hệ thống.

Toàn bộ thông tin/chương trình do phóng viên, biên tập viên thực hiện hay đưa nguồn dữ liệu từ bên ngoài hệ thống đều được đăng ký đưa vào hệ thống để Hội đồng Biên tập quyết định. Tham gia vào Hội đồng Biên tập là Ban Giám đốc và lãnh đạo được phân quyền trong hệ thống. Hội đồng Biên tập sẽ quyết định thông tin đó có được thực hiện hay không hoặc định hướng, tinh chỉnh, tạo nét riêng và kiểm tra kiểm soát nội dung trước khi chương trình được phát sóng và chuyển tới các hệ thống khác như website, Fanpage, hệ thống phát qua mạng OTT...



Hình 2: Truyền thông hội tụ

Việc thực hiện thông tin thông qua hệ thống MAM cho phép phóng viên, biên tập viên và lãnh đạo có thể kiểm soát công việc mọi lúc mọi nơi một cách minh bạch.

## 3. Mô tả công việc của các đối tượng trong đơn vị

### 3.1. Hội đồng Biên tập

Vai trò của Hội đồng Biên tập gồm:

- Định hướng nội dung thông tin;
- Giao việc, gợi ý đề tài;
- Sửa tin, bài;
- Kiểm duyệt nội dung;
- Phê duyệt/sửa nội dung lên mạng xã hội;

- Phê duyệt/Sửa nội dung lên OTT;
- Duyệt kế hoạch bổ sung;
- Duyệt thông tin theo tuyến,...

### 3.2. *Phóng viên/Biên tập viên*

- Đăng ký tin bài;
- Tạo kịch bản sơ bộ;
- Tạo kịch bản chi tiết;
- Đề xuất công cụ hỗ trợ (máy quay, đồ họa, truyền tin,..);
- Thực hiện chương trình;
- Đăng ký người thực hiện;
- Đăng ký lưu trữ tư liệu.

### 3.4. *Quay phim*

- Thực hiện công tác theo chỉ định của hệ thống;
- Nạp tư liệu quay được vào hệ thống.

### 3.5. *Hậu kỳ*

- Thực hiện các thao tác dựng hình

### 3.6. *Hành chính*

- Đáp ứng yêu cầu sản xuất về công cụ, phương tiện;
- Duyệt yêu cầu, điều phối công cụ, phương tiện;
- Quản trị công cụ, phương tiện.

### 3.7. *Kế toán*

- Cập nhật định mức
- Cập nhật nhân sự và chức năng
- In tổng hợp bảng lương và phân tích tài chính theo yêu cầu.

## **4. Mô tả công việc của các đối tượng ngoài đơn vị (các đơn vị phối hợp, các CQTT trong và ngoài nước)**

### 4.1. *Hội đồng Biên tập*

Vai trò của Hội đồng Biên tập gồm:

- Kiểm duyệt nội dung;
- Duyệt thông tin theo tuyến,...

### 4.2. *Phóng viên/Biên tập viên*

- Đăng ký tin bài;
- Tạo kịch bản sơ bộ;
- Tạo kịch bản chi tiết;
- Thực hiện chương trình;
- Đăng ký người thực hiện;
- Đăng ký lưu trữ tư liệu.

### 4.3. *Quay phim*



- Thực hiện công tác theo chỉ định của hệ thống;
- Nạp tư liệu quay được vào hệ thống.

#### 4.4. Hậu kỳ

- Thực hiện các thao tác dựng hình.

#### 4.6. Kế toán

- Cập nhật định mức.

### 5. Quy trình công việc

#### 5.1 Quy trình sản xuất tin, phóng sự

Thực hiện theo luồng công việc. Phóng viên đăng ký đề tài trên MAM. Sau đó lãnh đạo phòng sẽ duyệt hoặc từ chối. Đề tài được lãnh đạo phòng duyệt phóng viên sẽ xây dựng kịch bản và được đẩy lên Hội đồng Biên tập duyệt hoặc từ chối. Khi kịch bản đề tài được Hội đồng Biên tập duyệt, phóng viên sẽ đăng ký máy quay, xe và đi tác nghiệp. Quay phim đồ hình trên MAM theo tên đề tài. Phóng viên thực hiện viết lời bình trên MAM và sửa đề tài cho đúng với tên sản phẩm. Text sản phẩm sẽ được lãnh đạo phòng duyệt và ấn thông qua. Lúc này phóng viên sẽ tiến hành đọc dựng trên MAM. Sản phẩm hoàn thiện sẽ được lãnh đạo phòng duyệt và ấn thông qua clip. Lãnh đạo Trung tâm được can thiệp vào tất cả các khâu trong quy trình trên.

#### 5.2. Quy trình sản xuất chuyên mục

Phóng viên đăng ký và sản xuất theo quy trình sản xuất tin, phóng sự (như trên). Sau đó tạo lập vỏ chuyên mục và sắp xếp tin bài theo thứ tự hợp lý. Lãnh đạo phòng chịu trách nhiệm duyệt chuyên mục sẽ ấn nút duyệt vỏ chuyên mục. Phóng viên chịu trách nhiệm tổ chức sản xuất chuyên mục sẽ phối hợp cùng bộ phận kỹ thuật ghép thành chuyên mục.

#### 5.3. Quy trình sản xuất bản tin.

Hội đồng Biên tập quyết định những tin chính và tin, phóng sự định phát trong bản tin. Tổ chức sản xuất tạo lập vỏ bản tin và sắp xếp tin bài theo thứ tự hợp lý; phối hợp cùng trợ lý sản xuất, đồ họa, kỹ thuật trường quay, người dẫn chương trình ghi hình theo vỏ bản tin đã sắp xếp.

#### 5.4. Quy trình biên tập kênh sóng

Thiết lập vỏ khung sóng. Sắp xếp các file đã có. Kiểm tra file thành phẩm. (vì *Vnews chưa áp dụng nên em chưa hình dung được quy trình cụ thể*)

### 6. Thuận lợi và khó khăn trong điều hành sản xuất với hệ thống phần mềm mới.

#### 6.1. Thuận lợi

Nắm bắt được tầm quan trọng của việc ứng dụng CNTT vào sản xuất thông tin nên Đảng ủy, BGD đã rất sát sao trong việc chỉ đạo đưa hệ thống MAM vào sản xuất.

## 6.2. *Khó khăn*

Việc đào tạo người dùng do thói quen đang sử dụng những thiết bị, phần mềm thô sơ không có kết dính với nhau nên khi đưa hệ thống MAM vào hoạt động phải đào tạo người dùng để làm quen với hệ thống một cách nhanh nhất.

Do hệ thống hoạt động 24/7 vì vậy cần có những kỹ sư có chuyên môn rất tốt về CNTT để đảm bảo hệ thống hoạt động tốt và khai thác có hiệu quả những ưu điểm của hệ thống.

## 7. **Khác biệt giữa các phần mềm khác**

Sau thời gian khai thác, hệ thống MAM đã thể hiện rõ tính ưu việt của nó so với các phần mềm khác đã được sử dụng ở đơn vị. Việc quản lý thông tin trên hệ thống theo mô hình khép kín từ tiền kỳ, hậu kỳ đến phát sóng.

Sự khác biệt lớn nhất là mức độ bao sâu của phần mềm. Không chỉ dừng lại ở một phần mềm quản lý media thông thường, hệ thống MAM đã mở rộng ra cho phép quản lý toàn bộ các công việc liên quan tới media. Nhờ sự khác biệt đó, phần mềm tạo ra một sự kết nối đồng bộ giữa các khâu và tận dụng được toàn bộ thông tin nhập vào hệ thống để quản lý 1 cách thuận tiện.

Mỗi thông tin của đơn vị chỉ cần một lần nhập liệu duy nhất. Dữ liệu này sẽ được tất cả các module liên quan sử dụng. Trong quá trình hoạt động, các dữ liệu tự động được tạo ra cũng góp phần tích cực vào việc tự động hoá quá trình khác. Ví dụ, thông tin về một chương trình được lên sóng sẽ kích hoạt phần mềm tính lượng sản phẩm, đảm bảo tác giả và những người tham gia sẽ được tính nhuận bút ngay lập tức khi chương trình được lên sóng.

Mức độ mở của phần mềm cũng là một yếu tố không thể bỏ qua. Kết cấu của phần mềm cho phép phần mềm có thể được mở rộng với các module bất kỳ bởi bất kỳ đơn vị nào. Nhờ đó, phần mềm luôn có khả năng cập nhật tính năng mới để đáp ứng yêu cầu đa dạng và luôn thay đổi của đơn vị.

Việc tích hợp hệ thống được với toàn bộ các hệ thống thiết bị đã được đầu tư trước đó như hệ thống lưu trữ lâu dài LTO hay hệ thống lưu trữ ổ cứng EditShare cho phép đơn vị tiết kiệm được nhiều chi phí và đảm bảo nâng được hiệu quả đầu tư của các dự án quá khứ. Đây thật sự là sự khác biệt khi các hệ thống phần mềm khác đã đầu tư đều rất khó khăn trong việc tích hợp với các hệ thống cũ, một số trường hợp thậm chí là không thể mặc dù chi tiêu kỹ thuật thể hiện là có thể.

## 8. **Điểm mạnh, điểm yếu**

### 8.1. *Điểm mạnh:*

- Bao trọn các khía cạnh trong hoạt động của đơn vị.

- Tăng sức sáng tạo.
- Tăng năng suất.
- Giảm thời gian di chuyển.
- Tăng hiệu quả sử dụng tư liệu.
- Sử dụng mọi nơi mọi lúc.
- Phản ánh tinh tế và chân thực quyền và nghĩa vụ trong thực tế với quyền và nghĩa vụ trong hệ thống phần mềm.
- Hệ thống cấp quyền mạnh, chi tiết.
- Hệ thống quản lý minh bạch.
- Thời gian triển khai nhanh.

#### 8.2. Điểm yếu:

- Hệ thống phức tạp cần admin giỏi để quản lý.
- Cần hệ thống phần cứng mạnh để đáp ứng thời gian video được tốt.
- Chi phí bảo trì hàng năm cần được thực hiện.

#### 8.3. Cơ hội:

- Nâng tầm của kênh.
- Tăng cường đầu ra tin.
- Thêm thời gian cho lãnh đạo để quan tâm hơn tới định hướng.
- Thêm thời gian cho phóng viên, biên tập để chuyên tâm sáng tạo.

#### 8.4. Nguy cơ

- Bị phụ thuộc hoàn toàn vào hệ thống.
- Nguy cơ gián đoạn chương trình khi bị tấn công mạng cao hơn.
- Bị phụ thuộc nhiều hơn vào dịch vụ bên ngoài.
- \* Để vận hành quy trình mới, Ban Lãnh đạo Vnews đã và sẽ làm:

- Duyệt đề tài ngay trên MAM ở mọi lúc mọi nơi.
- Giao đề tài trực tiếp trên hệ thống MAM mà không phải chờ đến khi họp Hội đồng Biên tập.

- Can thiệp trực tiếp ngay từ khâu viết lời bình của phóng viên, có thể góp ý trực tiếp cho phóng viên khi phóng viên đang viết lời bình. Từ đó tránh được tình trạng phải sửa đi sửa lại nhiều lần sau khi phóng viên đã dựng thành thành phẩm.

- Duyệt sản phẩm đã hoàn thiện ở mọi lúc mọi nơi.
- Can thiệp trực tiếp vào vỏ bản tin trong khi tổ chức sản xuất đang xếp vỏ.

### III. KẾT LUẬN:

Với việc sử dụng “duy nhất một cơ sở dữ liệu” cho toàn bộ quy trình sản xuất thông tin khép kín, Truyền hình Thông tấn đã giảm tối đa chi phí sản xuất, tiết kiệm nhân lực, công khai, minh bạch và khẳng định là đơn vị đi đầu trong lĩnh vực chuyển đổi số, áp dụng công nghệ vào sản xuất phát thanh truyền hình tại Việt Nam./.

# NỀN TẢNG TRUYỀN HÌNH SỐ QUỐC GIA VTVGO

**Tiến sỹ Phạm Anh Chiến**

*Giám đốc Trung tâm VTV Digital, Đài Truyền hình Việt Nam*

*Phó Chủ tịch Hiệp hội Internet Việt Nam*

**Tóm tắt:** Trong bài viết này, tác giả trình bày bối cảnh hình thành của Nền tảng truyền hình số Quốc gia VTVgo, xuất phát từ những bước chuẩn bị chiến lược của Đài Truyền hình Việt Nam để sẵn sàng với những thách thức trong xu thế cạnh tranh về tầm ảnh hưởng tới khác giảm với các nền tảng truyền thông mới và các nền tảng mạng xã hội xuyên biên giới. Đồng thời, tầm nhìn và những cơ hội tương lai của Nền tảng truyền hình số Quốc gia cũng được định vị trong chiến lược chuyển đổi số toàn diện của Chính phủ Việt Nam nói chung cũng như Đài Truyền hình Việt Nam nói riêng.

**Từ khóa:** Đài Truyền hình Việt Nam, VTVgo, Nền tảng truyền hình số Quốc gia, chuyển đổi số

## I. Những thách thức

Ngày nay sự cạnh tranh giữa các nền tảng truyền thông ngày càng khốc liệt. Đây là cuộc cạnh tranh về tầm ảnh hưởng đối với khán giả trên các thiết bị di động được sử dụng. Theo thống kê gần đây, với khoảng 100 triệu điện thoại di động có kết nối Internet tại Việt Nam, chúng ta dành hơn 6 giờ mỗi ngày cho Internet. Trong đó 2,28 giờ dành cho mạng xã hội và 2,47 giờ dành cho việc đọc báo điện tử và xem video trực tuyến.



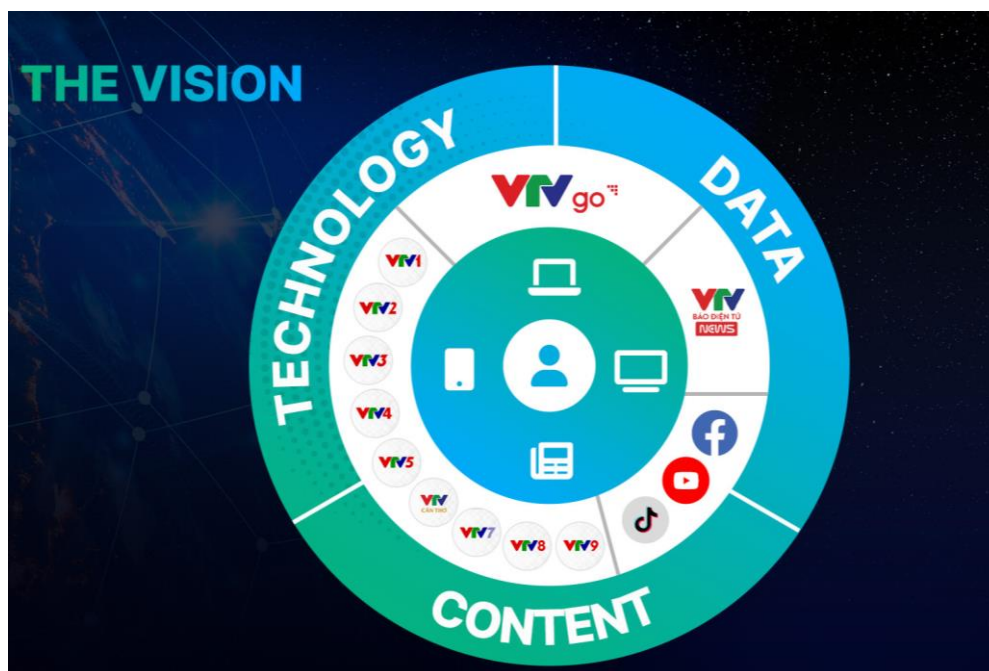
Các nền tảng mạng xã hội hàng đầu thế giới như Facebook, Youtube, Tiktok... được hậu thuẫn bởi những tập đoàn hàng đầu thế giới về công nghệ, với hàng chục

triệu người dùng tại Việt Nam đang ngày một lấn át các loại hình báo chí truyền thống, trong đó có truyền hình, dẫn đến sự suy giảm về lượng khán giả, doanh thu quảng cáo, những nội dung độc hại không được kiểm soát và đặc biệt là suy giảm tầm ảnh hưởng của cơ quan báo chí chính thống đến người dân và xã hội của các cơ quan báo chí chính thống. Chúng tôi cho rằng đây là nguy cơ cho vấn đề an toàn thông tin, an ninh mạng.

Thực tế đó bắt buộc các cơ quan truyền thông chính thống trong đó có Đài Truyền hình Việt Nam phải thay đổi để tồn tại và thích nghi sự cạnh tranh bằng việc đa dạng hóa nền tảng và kênh phân phối phục vụ khán giả.

## II. Tầm nhìn của Đài Truyền hình Việt Nam trong chuyển đổi số

Đài Truyền hình Việt Nam là đài truyền hình quốc gia với định hướng trở thành cơ quan truyền thông chủ lực đa phương tiện của quốc gia. Chúng tôi hiện đang chuyển hướng chiến lược theo hướng "đặt khán giả làm trung tâm", "khán giả ở đâu, VTV ở đó", bằng cách phát triển hệ thống phân phối nội dung đa nền tảng, kết hợp các loại nội dung khác nhau, định dạng hiển thị khác nhau, "mọi lúc, mọi nơi, trên mọi thiết bị".



Đài Truyền hình Việt Nam hiểu sâu sắc tầm quan trọng của chiến lược chuyển đổi số, trong đó phải nắm vững hạ tầng phân phối nội dung trên nhiều nền tảng, nắm vững dữ liệu lớn về hành vi người dùng để đưa nội dung phù hợp đến đúng đối tượng, tối ưu hóa nghiệp vụ và đảm bảo an toàn, bảo mật hệ thống.

Với tầm nhìn chiến lược trên trong việc phát triển cơ sở hạ tầng phân phối các sản phẩm truyền hình trên nhiều nền tảng, VTVgo đã được định vị là sản phẩm nền tảng cho hệ sinh thái nội dung số của VTV trên Internet.

### III. Nền tảng truyền hình trên Internet VTVgo của Đài THVN

Ra đời vào tháng 4/2015, với mục tiêu "xem TV mọi lúc, mọi nơi, mọi thiết bị", nền tảng VTVgo là sản phẩm của quá trình chuyển đổi số của Đài Truyền hình Việt Nam đã chuẩn bị từ nhiều năm trước, từ việc đầu tư hạ tầng sản xuất chương trình đồng bộ trên công nghệ số, số hóa kho tài nguyên nội dung, sẵn sàng cho xu thế chuyển dịch khán giả từ TV truyền thống sang nền tảng Internet.

Hiện nay, nền tảng VTVgo đã được biết đến và đón nhận bởi người dùng như một thương hiệu hàng đầu cho hệ thống phân phối nội dung của Đài Truyền hình Việt Nam trên Internet, phục vụ nhân dân trong nước và và kiều bào Việt Nam ở nước ngoài.



VTVgo đã được cài đặt và sử dụng trên 42 triệu thiết bị, hơn 8 triệu khán giả thường xuyên sử dụng với trung bình 240 triệu lượt xem hàng tháng. VTVgo đã có mặt trên mọi hệ điều hành và trên mọi kho ứng dụng di động và TV thông minh. Đặc biệt, VTVgo đã và đang thực hiện rất tốt nhiệm vụ thay thế cho phương tiện truyền dẫn qua vệ tinh các nội dung của Đài Truyền hình Việt Nam ra nước ngoài với hơn 1 triệu khán giả sử dụng thường xuyên ở 200 quốc gia và vùng lãnh thổ. Năm 2018, VTVgo vinh dự được trao tặng Giải thưởng Công nghệ số Việt Nam.

### IV. Nền tảng truyền hình số Quốc gia VTVgo và tầm ảnh hưởng số

Nhờ sự thành công và phổ biến của ứng dụng VTVgo đối với người dùng Internet tại Việt Nam, Bộ Thông tin và Truyền thông Việt Nam (MIC) đã quyết định chọn đây là Nền tảng truyền hình số Quốc gia. Quyết định này đã mở ra những tiềm năng to lớn cho nền tảng VTVgo khi bổ sung thêm 6 kênh truyền hình quốc gia và 63 kênh truyền hình địa phương để trở thành một tập hợp của hơn 80 kênh truyền hình, tất cả trong một nền tảng OTT, phủ sóng toàn quốc.

Trong tương lai gần, với vai trò là Nền tảng truyền hình số Quốc gia, ứng dụng VTVgo sẽ được cài đặt sẵn trên tất cả các TV thông minh được bán, phân phối và sử dụng tại Việt Nam. Phím tắt VTVgo sẽ xuất hiện trên tất cả các điều khiển từ xa của TV, giúp khán giả tiếp cận các kênh truyền hình Việt Nam một cách đơn giản nhất.



Như chúng tôi đã đề cập ở trên, nền tảng VTVgo không chỉ là một sản phẩm số, nó là kết quả của quá trình chuyển đổi số kéo dài hơn 10 năm tại Đài Truyền hình Việt Nam với mục tiêu bắt kịp xu thế chuyển dịch của khán giả từ truyền hình truyền thống sang các nền tảng truyền thông số.

**Dưới góc độ chính phủ số**, đây là công cụ hữu hiệu để Chính phủ thực hiện truyền thông chính sách của quốc gia, tạo kênh giao tiếp trực tiếp đến mọi người dân Việt Nam chỉ với một cú nhấp chuột hay một nút chạm trên các thiết bị di động.

**Dưới góc độ kinh tế số**, hệ sinh thái nội dung số VTVgo đang mang lại lợi ích cho Đài Truyền hình Việt Nam, cho các đối tác nội dung của chúng tôi cũng như các công ty hoạt động trên Internet như thương mại điện tử, các công ty quảng cáo số, nhà cung cấp dịch vụ...

**Dưới góc độ xã hội số**, chúng tôi tạo ra một cộng đồng gồm 28 triệu người dùng xem TV trực tuyến chỉ trong năm 2022-2023.

## V. Kết luận

Chúng tôi tin tưởng rằng Nền tảng truyền hình số Quốc gia VTVgo, với sự hỗ trợ mạnh mẽ và hiệu quả của Bộ Thông tin và Truyền thông trong ban hành các cơ chế chính sách, cùng với tầm nhìn chiến lược và những bước đi cụ thể trong tiến trình chuyển đổi số của Đài Truyền hình Việt Nam, sẽ trở thành một nền tảng truyền thông toàn diện trên Internet và có thể cạnh tranh sòng phẳng về tầm ảnh hưởng với các nền tảng xuyên biên giới, đảm bảo chủ quyền quốc gia trên không gian mạng./.

# THE VIETNAM NATIONAL DIGITAL TV PLATFORM VTVGO

**Pham Anh Chien, PhD**

*Director, Vietnam Television Digital Center*

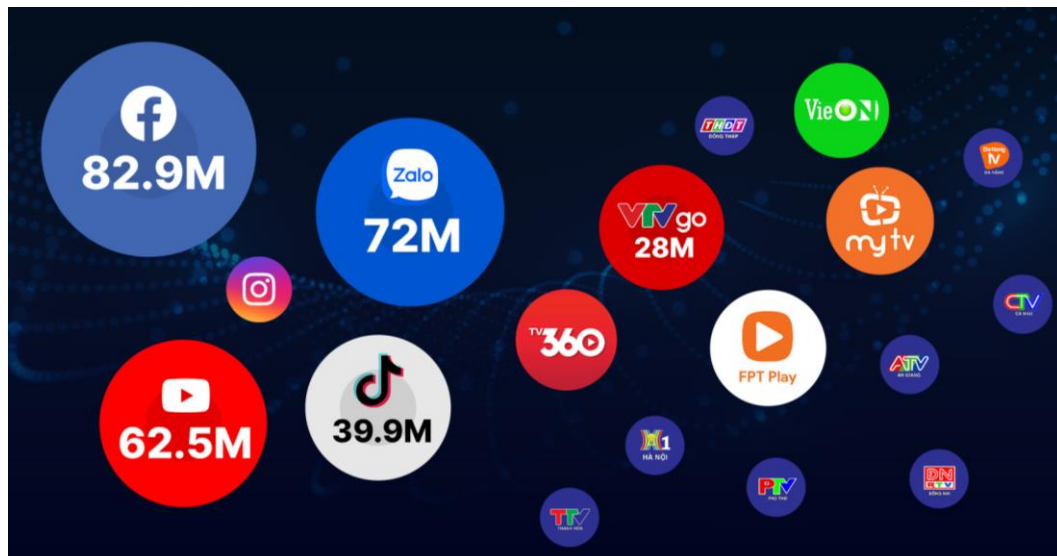
*Vice Chairman, Vietnam Internet Association (VIA)*

**Abstract:** In this article, the author presents the formation context of the national digital television platform VTVgo, stemming from the strategic preparation steps of Vietnam Television to be ready for the challenges of competitive trends. about the impact on audiences with new media platforms and cross-border social networking platforms. At the same time, the vision and future opportunities of the National digital television platform are also positioned in the comprehensive digital transformation strategy of the Vietnamese Government in general and Vietnam Television in particular.

**Keywords:** Vietnam Television, VTVgo, National digital TV platform, digital transformation

## I. The Challenges

Nowadays, the competition between media platforms is fierce. The competition is about influence over content on mobile devices that users use. According to recent statistics, with about 100 million mobile phones connected to the Internet in Vietnam, we spend over 6 hours a day on the Internet. Of which 2.28 hours are spent on social networks and 2.47 hours are spent reading online newspapers and watching videos online.



Social media platforms such as Facebook, Youtube, Tiktok... are backed by the world's leading technology giants with tens of millions of users in Vietnam who are increasingly dominating traditional media outlets including television. This leads to

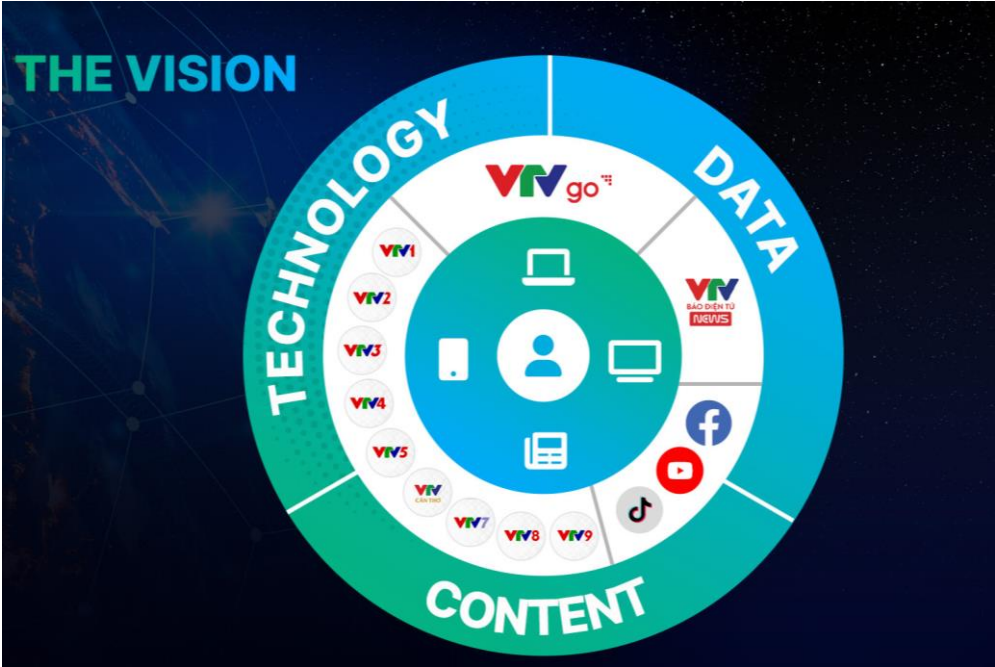


a decrease in audience numbers, advertising revenue, the harmful and toxic contents uncontrollable and especially it reduces the influence of mainstream media agencies on people and society. We think this is a risk to national information security!

Therefore, it is necessary for traditional media agencies including VTV to change to survive and keep up with the situation by diversifying platforms and distribution channels that serve audiences

**II. The Vision of Vietnam Television in digital transformation**

Vietnam Television is the National Television agency of Vietnam and set to become the country’s leading multimedia communication agency. We are currently shifting our strategy towards “putting the audience at the center”, “wherever the audience is, VTV is there”, by developing multi-platform content distribution systems, combining different types of content, different display format, “anytime, anywhere, on any devices”.



We deeply understand the importance of digital transformation strategy, in which we must master the infrastructure for content distribution across multiple platforms, master big data of user behavior to bring the right content to the right audience, optimize business and ensure system safety and security.

With the above strategic vision in mind for developing infrastructure for distributing television products across multiple platforms, VTV has positioned the OTT VTVgo application as a cornerstone product for VTV’s digital content ecosystem on the Internet.

**III. The Vietnam Television OTT product VTVgo**

Launched in April 2015 with the goal of “watching VTV anytime, anywhere, on any devices”, the VTVGo platform is a result of VTV’s digital transformation process that has been lasting for many years, from investing in digital infrastructure of content production to digitizing content resources. We are ready for the trend of audience transition from traditional TV to Internet platforms.

Currently, the VTVGo platform has been known and accepted by users as a leading brand of Vietnam Television on the Internet as its online content distribution system, serving people domestically and Vietnamese living abroad.



VTVgo has been installed in over 42 mils devices, with more than 8 mils regular users, generating 240 million views per month. VTVgo is now available on all smart TV and mobile app store, supporting all operating systems. In particular, VTVGo has performed very well in replacing satellite transmission method to bring VTV’s content abroad with over 1 million regular users in 200 countries and territories worldwide. In 2018, VTVgo was honored to win the Vietnam Digital Award for the first time.

**IV. The Vietnam National Digital TV Platform VTVgo and its digital impacts**

Thanks to the success and popularity of VTVgo among Internet users in Vietnam, the Ministry of Information and Communication of Vietnam (MIC) decided to choose it as the National digital TV platform. It unlocks the potential of VTVgo by adding other 6 national TV channels and 63 provincial TV channels to make it more than 80 channels, all in one OTT platform, nationwide !



In the near future, as a national OTT platform, the VTVgo application will be pre-installed on all smart TVs sold, distributed and used in the Vietnam. The button VTVgo is to be appeared on all the TV's remote controls, helping audiences access Vietnam TV channels in the simplest way.

As mentioned, VTVgo is not just a digital product, it is a result of digital transformation lasting more than 10 years at VTV with the aim to catch up the audience moving from traditional TV to digital media platforms.

**From digital government perspective:** it is a media tool for the Government to deliver national policies, creating a direct communication channel to all citizen in Vietnam with one click or one touch on mobile devices.

**From digital economy perspective,** VTVgo digital content ecosystem is bringing benefits to VTV, our content partners as well as Internet companies like eCommerce, digital advertising agencies, service providers...

**From digital society perspective,** we creates a community of 28 mils users watching TV online only in 2022-2023.

## V. Conclusion

We believe that the National digital TV platform VTVgo, with the strong and effective supports of the Ministry of Information and Communications in regulation and policies, along with the strategic vision and concrete steps in digital transformation of Vietnam Television, will become a comprehensive communication platform on the Internet and be able to compete fairly for influence with cross-border platforms, ensuring national sovereignty in cyberspace./.

# MÔ HÌNH HỘI ĐỒNG ĐIỀU HÀNH NỘI DUNG SỐ TẠI ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

**Thạc sỹ Nguyễn Thu Hà**

*Phó Giám đốc TT Sản xuất và Phát triển Nội dung số  
Đài Truyền hình Việt Nam*

**Tóm tắt:** Tham luận đề cập tới mô hình Hội đồng Điều hành Nội dung số tại Đài Truyền hình Việt Nam như một giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số báo chí, đồng thời cũng là một dạng cơ chế quá độ để hình thành các tòa soạn số cho toàn đơn vị. Trong phần đặt vấn đề tham luận nêu bật tính cấp thiết của nhu cầu chuyển đổi số báo chí, đề cập những thay đổi với tốc độ vũ bão của công nghệ và những xu hướng thay đổi lớn của báo chí truyền thông. Những giai đoạn chuyển đổi nhanh chóng từ các khái niệm như truyền thông đa phương tiện tới tòa soạn hội tụ, tòa soạn số, rồi xu hướng báo chí tổng hòa (total journalism). Tuy nhiên do những yêu cầu và hoàn cảnh của mỗi tòa soạn đều rất đặc thù nên mô hình chuyển đổi số của mỗi cơ quan báo chí đều khác nhau, trong đó hiện nay Đài Truyền hình Việt Nam áp dụng mô hình Hội đồng Điều hành Nội dung số.

Dựa trên lý thuyết về xã hội thông tin và lý thuyết truyền thông, tham luận đã tóm lược điểm nổi bật của quá trình chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam nói chung và Đài Truyền hình Việt Nam nói riêng. Trong đó cập nhật các mục tiêu của “Chiến lược chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” của Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành năm 2023, và “Chương trình chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” của Đài Truyền hình Việt Nam ban hành năm 2022. Được coi là một trong những cánh chim đầu đàn dẫn dắt chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam, Đài Truyền hình Việt Nam đã triển khai nhiều giải pháp toàn diện, trong đó đặc biệt là sớm xây dựng và phát triển nền tảng OTT VTVgo- nền tảng vừa được công nhận là nền tảng số quốc gia trong năm 2023.

Những thông tin đó giúp người đọc sẽ hiểu rõ hơn về bối cảnh ra đời và hoạt động của Hội đồng Điều hành Nội dung số tại Đài Truyền hình Việt Nam. Với phương pháp tổng hợp thông tin tư liệu, hệ thống hóa và so sánh, cũng như phỏng vấn những nhân sự tham gia trực tiếp, tham luận đưa ra một bức tranh ngắn gọn nhưng tương đối đầy đủ về mô hình này. Các thông tin cho thấy Hội đồng này hoạt động theo phương thức hoạt động mở và linh hoạt, nhưng hiệu quả mang lại không nhỏ trong việc thúc đẩy chuyển đổi số tại Đài Truyền hình Việt Nam. Điều này được minh chứng bằng những kết quả cụ thể đã được tổng kết trong thời gian gần 2 năm hoạt động.

Mô hình Hội đồng Điều hành Nội dung số của Đài Truyền hình Việt Nam không phải là một tòa soạn số theo đúng nghĩa của nó, song phù hợp với giai đoạn quá độ và lai ghép giữa truyền hình truyền thống và truyền thông số. Mô hình này đang không ngừng phát triển và thay đổi cho phù hợp với các bước đi tiếp theo của Đài Truyền hình Việt Nam, đồng thời bản thân Hội đồng này cũng phác họa ra mô hình của một cơ quan truyền thông chủ lực đa phương tiện trong thời gian tới. Vì vậy nghiên cứu về mô hình này sẽ có thể đem lại cả ý nghĩa thực tiễn và lý luận.

## 1. Đặt vấn đề:

Giai đoạn hiện nay được coi là giai đoạn chuyển đổi quan trọng đối với sự phát triển của báo chí truyền thông, chuyển đổi từ ma trận báo chí truyền thông lấy trung tâm là truyền hình sang ma trận báo chí truyền thông lấy truyền thông số là chủ đạo<sup>7</sup>. Trong ma trận mới này tính năng và vai trò của mọi yếu tố của quy trình truyền thông đều thay đổi hoàn toàn, đi theo những quỹ đạo mới hoàn toàn so với các mô hình truyền thống trước đây. Sự ra đời và phát triển vũ bão của công nghệ số, bao gồm Internet, các nền tảng mạng xã hội, Internet vạn vật, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, công nghệ chuỗi khối... đã mang lại một cuộc cách mạng công nghệ 4.0 cho toàn xã hội, trong đó có báo chí truyền thông. Báo chí truyền thông đối mặt với sự phá vỡ của các mô hình phát triển truyền thống và yêu cầu cấp thiết phải ứng dụng công nghệ để tạo nên những mô hình phát triển mới, sao cho báo chí có thể tiếp tục phát huy những giá trị, chức năng và vai trò đối với xã hội như suốt thế kỷ qua. Đây là thời điểm mà các chuyên gia gọi là “sự phá hủy mang tính sáng tạo”<sup>8</sup> đối với báo chí. Các cơ quan báo chí từ chỗ ngỡ ngàng với những làn sóng công nghệ ào tới, đến chỗ làm quen thích ứng, phát triển trên các nền tảng công nghệ để thiết lập tòa soạn hội tụ là “mô hình tòa soạn lấy bàn siêu biên tập làm trung tâm để bảo đảm vận hành tòa soạn theo hướng thống nhất, sử dụng đa phương tiện để sản xuất... và truyền phát trên đa nền tảng...”<sup>9</sup>. Tiếp tới báo chí dung nạp công nghệ để thiết lập “tòa soạn số làm thay đổi toàn diện bộ mặt báo chí”<sup>10</sup>, và tiến tới hòa nhập vào một chỉnh thể không tách rời với công nghệ trong một môi trường báo chí tổng hòa (total journalism)<sup>11</sup>. Quá trình đó diễn ra vô cùng nhanh chóng đến mức mô hình này chưa hoàn thiện, thậm chí chưa kịp triển khai thì đã trở thành lạc hậu trước những mô hình tòa soạn mới xuất hiện. Rất nhiều khái niệm mới liên tục ra đời không chỉ đại diện cho những trào lưu và xu hướng mới, mà còn chính là những từ khóa cho các giải pháp cho báo chí truyền thông trong giai đoạn phát triển mới. Tuy nhiên thực tiễn báo chí truyền thông lại vô cùng đa dạng, vì nhìn từ quan điểm hệ thống “định dạng cách thức và mô hình hoạt động báo chí tùy thuộc vào cấu trúc hệ thống xã hội”<sup>12</sup>, không tách rời với môi trường chính trị xã hội, kinh tế, chưa kể mỗi tòa soạn có một xuất phát điểm, tính chất và nhiệm vụ đặc thù khác nhau. Vì vậy có thể học từ những

<sup>7</sup> Niels Finnemann, *Mediatization Theory and Digital Media*, 2011

<sup>8</sup> Bộ Thông tin và Truyền thông, *Cẩm nang chuyển đổi số*, 2021

<sup>9</sup> Nguyễn Thị Trường Giang, *Báo chí và truyền thông đa phương tiện*, NXB ĐHQGHN 2017

<sup>10</sup> Lê Quốc Minh, *Hội thảo “Ứng dụng công nghệ trong tòa soạn số”*, 2023

<sup>11</sup> Vázquez-Herrero, Silva-Rodríguez, *Total Journalism, Models, Techniques and Challenge*, Springer Nature 2022

<sup>12</sup> Nguyễn Văn Dũng, *Cơ sở lý luận báo chí*, NXB Lao động, 2013, tr. 65

thành công và thất bại của những người đi trước, song khó có thể rập khuôn một mô hình chung nào cho tất cả các tòa soạn trong giai đoạn này.

Đài Truyền hình Việt Nam (VTV) là “cơ quan thuộc Chính phủ, là Đài Truyền hình quốc gia, cơ quan truyền thông chủ lực đa phương tiện, thực hiện chức năng thông tin, tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; góp phần giáo dục, nâng cao dân trí, phục vụ đời sống tinh thần của nhân dân bằng các chương trình truyền hình và các loại hình báo chí, truyền thông”<sup>13</sup>. Với đặc thù như vậy nên quá trình chuyển đổi số tại VTV cũng lựa chọn những mô hình điều hành số phù hợp với chức năng nhiệm vụ của mình, trong đó có mô hình Hội đồng Điều hành Nội dung số, nhằm thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số một cách linh hoạt và hiệu quả nhất.

## **2. Chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam và chuyển đổi số tại Đài Truyền hình Việt Nam:**

Theo Bộ Thông tin và Truyền thông, “chuyển đổi số là bước tiếp theo của tin học hóa, có được nhờ sự tiên bộ vượt bậc của những công nghệ mới mang tính đột phá, nhất là công nghệ số. Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số”<sup>14</sup>. Việt Nam là một trong những quốc gia đầu tiên trên thế giới ban hành chương trình hay chiến lược về Chuyển đổi số quốc gia, áp dụng cho tất cả các lĩnh vực của đời sống chính trị, kinh tế, xã hội. Trong đó chuyển đổi số báo chí được quan tâm và thúc đẩy mạnh mẽ ở Việt Nam. Ngày 7/4/2023 Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt “Chiến lược chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, với mục tiêu chung trong đó có “giữ vững chủ quyền trên không gian mạng, đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả, tạo nguồn thu mới, thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số”<sup>15</sup>. Chiến lược cũng đặt ra những mục tiêu và giải pháp cụ thể, trong đó đặt ra mục tiêu là đến năm 2025 có 80% và đến 2030 là 100% “cơ quan báo chí vận hành, hoạt động theo mô hình tòa soạn hội tụ và các mô hình phù hợp với sự phát triển của khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số”<sup>16</sup>. Chiến lược cũng đề ra những nhiệm vụ giải pháp, trong đó có giải pháp về “Thúc đẩy phát triển nền tảng số cho các cơ quan thực hiện phân phối nội dung báo chí, chia sẻ dữ liệu báo chí”, nhấn mạnh “khuyến

<sup>13</sup> Chính phủ, *Nghị định số 60/2022/NĐ-CP quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài Truyền hình Việt Nam*, 2022

<sup>14</sup> Bộ Thông tin và Truyền thông, *Cẩm nang chuyển đổi số*, 2021, tr.21

<sup>15</sup> Bộ Thông tin và Truyền thông, *Chiến lược chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, 2023

<sup>16</sup> Bộ Thông tin và Truyền thông, *Chiến lược chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, 2023

khích các cơ quan báo chí có đủ tiềm lực về công nghệ, tài chính xây dựng nền tảng riêng đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số”<sup>17</sup>.

Về phần mình, VTV với vai trò là một trong 6 cơ quan báo chí truyền thông chủ lực đa phương tiện, cũng như được kỳ vọng là một trong những cơ quan báo chí “có tiềm lực về công nghệ, tài chính” hàng đầu ở Việt Nam, đã sớm ban hành vào tháng 6 năm 2022 “Chương trình chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của Đài Truyền hình Việt Nam”. Theo đó một trong những nội dung của mục tiêu tổng quát là “Nâng cao nhận thức và chuyển đổi số một cách sâu rộng trong Đài Truyền hình Việt Nam, đưa chuyển đổi số trở thành thành phần hữu cơ trong mọi hoạt động của Đài Truyền hình Việt Nam”<sup>18</sup>. Chương trình cũng đưa ra các mục tiêu và giải pháp toàn diện trong việc phát triển chính quyền/cơ quan số, phát triển kinh tế số, phát triển xã hội số trong đó có phát triển nền tảng OTT mang tên VTVgo “là nền tảng truyền số trực tuyến quốc gia, đóng vai trò trụ cột trong chiến lược phân phối nội dung số của Đài Truyền hình Việt Nam, và là nền tảng dùng chung cho các cơ quan báo chí, phát thanh truyền hình trong cả nước, phục vụ khán giả trong và ngoài nước”<sup>19</sup>. Chương trình không đề ra một mô hình tòa soạn số cụ thể, song đã nêu rõ những nhiệm vụ cho từng đơn vị cụ thể trong việc triển khai mục tiêu.

### **3. Hội đồng Điều hành Nội dung số tại Đài Truyền hình Việt Nam:**

Trên thực tế để chuyển đổi số trở thành “một thành phần hữu cơ trong mọi hoạt động của Đài”, ngoài việc triển khai các hoạt động cụ thể, năm 2022 VTV đã lập ra mô hình Hội đồng Điều hành Nội dung số (gọi là Hội đồng Số) là đầu mối để thúc đẩy toàn diện các đơn vị trong Đài chuyển đổi số, và đóng vai trò nhạc trưởng điều hành các hoạt động chuyển đổi số song song với hoạt động của một tòa soạn truyền thông. “Hội đồng Điều hành Nội dung số của Đài Truyền hình Việt Nam có chức năng định hướng, điều phối và giám sát kế hoạch sản xuất nội dung để phân phối trên các nền tảng số của Đài Truyền hình Việt Nam; tổ chức điều hành sản xuất các chương trình trọng điểm trên nền tảng số của Đài Truyền hình Việt Nam; điều phối hoạt động kinh doanh quảng cáo, trao đổi bản quyền nội dung số; điều phối nguồn lực phục vụ sản xuất và phát triển nội dung số của Đài Truyền hình Việt Nam”<sup>20</sup>. Chủ tịch Hội đồng là một Phó Tổng giám đốc phụ trách nội dung của VTV, với các

<sup>17</sup> Bộ Thông tin và Truyền thông, *Chiến lược chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, 2023,

<sup>18</sup> Đài Truyền hình Việt Nam, *Chương trình chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của Đài Truyền hình Việt Nam*, 2022

<sup>19</sup> Đài Truyền hình Việt Nam, *Chương trình chuyển số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của Đài Truyền hình Việt Nam*, 2022

<sup>20</sup> Đài Truyền hình Việt Nam, *Quyết định 07/QĐ- THNV “Về việc thành lập Hội đồng Điều hành Nội dung số Đài Truyền hình Việt Nam”*, 2022

phó chủ tịch là các nhân sự lãnh đạo cấp cao của các đơn vị quan trọng như Trung tâm VTV Digital, Ban Kế hoạch tài chính. Đơn vị thường trực của Hội đồng Số là Trung tâm Sản xuất và Phát triển Nội dung số (VTV Digital). Các thành viên bao gồm đại diện của hầu hết các ban sản xuất nội dung cũng như các ban chức năng phụ trách công việc kinh doanh, tài chính, tổ chức... Quyết định cũng cho phép Chủ tịch Hội đồng quy định quy chế, hoạt động tổ chức của Hội đồng.

*Sơ đồ tổ chức Hội đồng Điều hành Nội dung số, Đài Truyền hình Việt Nam*

***Phương thức hoạt động của Hội đồng Điều hành Nội dung số VTV***

- Hội đồng Số là một cơ cấu tổ chức “mềm” làm việc theo chế độ linh hoạt, không phải là một đơn vị độc lập nằm trong cơ cấu tổ chức đã được phê duyệt của Đài Truyền hình Việt Nam. Hội đồng có thể tùy chỉnh quy chế và cách thức hoạt động nhằm mục đích hoàn thành các nhiệm vụ được giao trong tiến trình thúc đẩy chuyển đổi số của Đài Truyền hình Việt Nam.

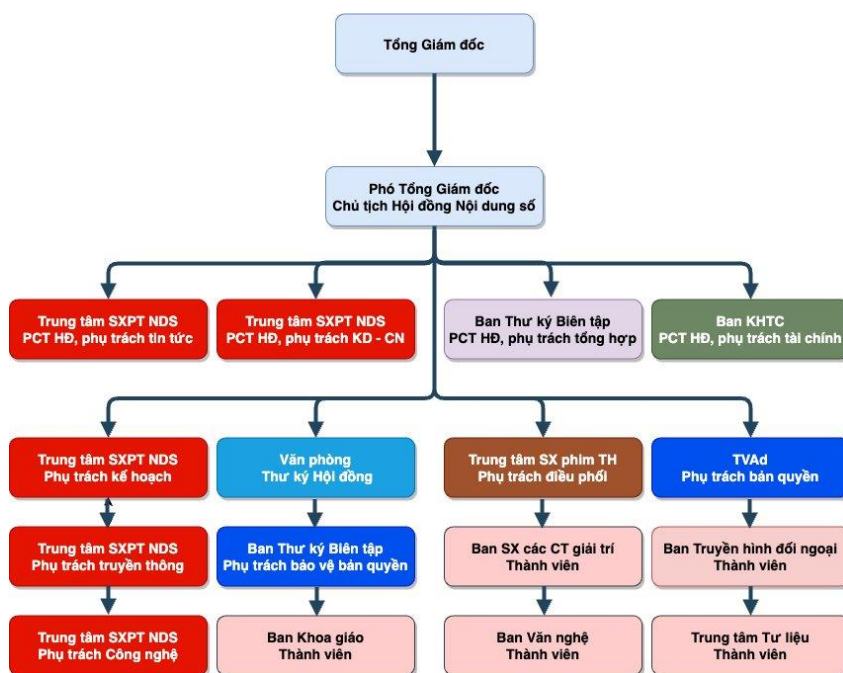
- Chủ tịch Hội đồng kiêm Phó Tổng giám đốc Đài Truyền hình Việt Nam có thể ban hành những thông báo về kết luận các cuộc họp định kỳ hoặc chuyên đề của Hội đồng về những vấn đề trong chuyển đổi số. Các cuộc họp định kỳ hàng tuần của Hội đồng mang tính chất thảo luận về những công việc thường xuyên của các đơn vị thành viên, đề xuất kiến nghị giải pháp, và tiếp tục tham mưu các quyết sách lên Ban lãnh đạo Đài và Tổng Giám đốc. Ngoài việc giải quyết các sự vụ phát sinh liên quan tới lĩnh vực số, thì các chủ trương quyết sách lớn đều chỉ dừng ở mức độ thảo luận, tham vấn và soạn dự thảo trình lên cấp cao nhất của Đài phê duyệt.

- Hội đồng hoạt động mang tính chất liên Ban nhằm tập hợp sức mạnh tập thể, tổng hợp kiến thức và kinh nghiệm của các chuyên gia trong lĩnh vực số. Hội đồng lấy nòng cốt là các nhân sự lãnh đạo của Trung tâm Sản xuất và Phát triển Nội dung số, Trung tâm Tin học đo lường, kết hợp với các nhân sự lãnh đạo đang trực tiếp tham gia mảng số của các ban nội dung và ban chức năng. Cơ chế liên Ban còn phù hợp để Hội đồng có thể điều phối các công việc cần sự phối hợp giữa các đơn vị trong Đài, tăng cường kết nối và đề xuất ngày càng nhiều các dự án số liên Ban.

- Hoạt động của Hội đồng được triển khai theo mô hình “vết dầu loang”. Từ ban đầu chỉ có 10 thành viên bao gồm đại diện của các đơn vị TT Sản xuất và Phát triển Nội dung số, Ban Thư ký biên tập, Ban Kế hoạch Tài chính, Ban Tổ chức cán bộ, Trung tâm Tin học đo lường. Sau một năm hoạt động, Hội đồng đã kiện toàn thêm các thành viên đến từ Hãng phim Truyền hình VFC, Trung tâm Quảng cáo và Dịch vụ Truyền hình, tiếp đến là Ban Khoa giáo và Ban Truyền hình Đối ngoại, đồng thời bổ sung thêm các nhân sự là kỹ sư công nghệ hàng đầu của đơn vị. Từ chỗ các công



vụ số chỉ là câu chuyện của một nhóm nhỏ nòng cốt, dần dần đã trở thành câu chuyện của nhóm lớn hơn, đồng thời chiếm vị trí then chốt trong các chương trình nghị sự quan trọng của Đài Truyền hình Việt Nam. Trong Hội nghị cán bộ chủ chốt của Đài năm 2023 các tham luận chính đều do các thành viên Hội đồng số chủ trì và trình bày. Đặc biệt tại các sự kiện gặp gỡ đối tác và khách hàng, Hội đồng Số cũng có chủ trì các hội thảo quan trọng để giới thiệu về công cuộc chuyển đổi số và những tiềm năng to lớn của hệ thống nội dung và mạng lưới phân phối số của Đài Truyền hình Việt Nam.

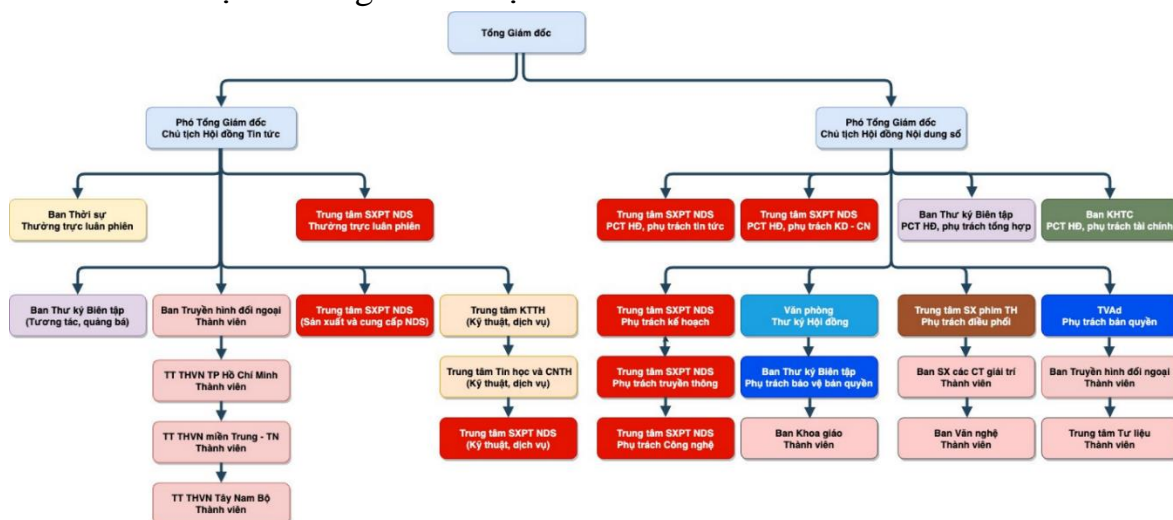


### Mô hình Hội đồng Điều hành Nội dung số, Đài Truyền hình Việt Nam

- Hội đồng Số điều hành nội dung song song với Hội đồng Tin tức vốn là một cơ chế tương tự nhưng có nhiệm vụ điều phối hoạt động sản xuất tin tức trên sóng của Đài Truyền hình Việt Nam. Đây được ví như mô hình phát triển “đồng tiến hóa giữa truyền thông mới và truyền thông cũ”<sup>21</sup>. Hội đồng Tin tức đã hoạt động ổn định nhiều năm trước đó với các thành viên cố định từ các ban có tham gia sản xuất tin tức, còn Hội đồng Số non trẻ hơn song lại không ngừng mở rộng quy mô và liên tục ra mắt các dự án mới. Nếu Hội đồng Tin tức chỉ tập trung vào lĩnh vực tin tức, thì Hội đồng Số điều phối hầu khắp các mảng nội dung, trong đó nổi bật nhất là mảng tin tức, thể thao, các chương trình giải trí, phim truyền hình, các chương trình tương tác với công chúng. Đặc biệt Hội đồng Số còn có vai trò quan trọng trong điều phối

<sup>21</sup> Niels Finnemann, *Mediatization Theory and Digital Media*, 2011

hoạt động kinh doanh tạo nguồn thu, phân bổ nguồn lực tài chính, nền tảng kỹ thuật, cơ cấu tổ chức và định hướng chiến lược.



Mô hình Hội đồng Tin tức và Hội đồng Số trong cơ cấu của Đài THVN

	Hội đồng Tin tức	Hội đồng Số
Cơ cấu tổ chức	Hội đồng do một phó TGD làm chủ tịch	Hội đồng do một Phó TGD làm chủ tịch
Thành viên	7 đơn vị nội dung có tham gia sản xuất tin tức	Hơn 10 đơn vị bao gồm cả các đơn vị sản xuất tin tức, khoa giáo, giải trí, phim và các đơn vị chức năng bao gồm công nghệ, tài chính, tổ chức, kinh doanh. Tiếp tục mở rộng thành viên
Nhiệm vụ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Điều phối hoạt động sản xuất và phát sóng các nội dung tin tức</li> <li>- Tham vấn các chính sách liên quan tới tin tức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Điều phối các hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số</li> <li>- Tạo nguồn thu số</li> <li>- Phát triển công nghệ và nền tảng số</li> <li>- Tham vấn chiến lược và mô hình phát triển số</li> </ul>

Bản so sánh giữa Hội đồng Tin tức và Hội đồng Số của Đài THVN  
Hiệu quả hoạt động Hội đồng Điều hành Nội dung số

- Sau gần hai năm hoạt động, Hội đồng Điều hành Nội dung số của Đài Truyền hình Việt Nam đã cho thấy hiệu quả rõ rệt. Hội đồng đã tập hợp sức mạnh của đội ngũ, hội tụ các kiến thức và kinh nghiệm phát triển số và soạn thảo các chính sách quan trọng đối với công cuộc chuyển đổi số của Đài Truyền hình Việt Nam, trong đó phải kể đến: Bộ tiêu chí thẩm định các trang của Đài Truyền hình Việt Nam trên mạng xã hội Facebook, Phương án dịch chuyển hệ thống hạ tầng và dịch vụ của Báo Điện tử VTVNews về sử dụng chung các hạ tầng của Đài Truyền hình Việt Nam, Bộ tiêu chí đánh giá mức độ chuyển đổi số, Kế hoạch khai thác bản quyền giải thể thao, và rất nhiều chính sách giải quyết các vấn đề phát sinh trong phát triển số của Đài.

- Dưới sự điều hành nhất quán và sát sao của Hội đồng, các nền tảng số của Đài Truyền hình Việt Nam đều tăng đáng kể lượng công chúng theo dõi và tương tác. Trong đó có những trang mạng xã hội như VTV Giải trí đã đạt 13 triệu người theo dõi, Fanpage VTV24 đã đạt 7 triệu người theo dõi, kênh Youtube VTV24 cũng cán mốc 5 triệu người đăng ký... Đây là những con số thuộc hàng cao nhất trong các cơ quan báo chí. Bên cạnh đó việc đẩy mạnh phát triển nền tảng số riêng là VTVgo đã đạt được một dấu mốc quan trọng, đó là nền tảng này đã được chính thức công nhận là nền tảng số quốc gia vào tháng 6 năm 2023. Theo ông Phạm Anh Chiến, Phó Giám đốc Trung tâm VTV Digital, hiện VTVgo có hơn 8 triệu người dùng thường xuyên, trong đó có 6 triệu người dùng trên các thiết bị di động và 2 triệu người dùng trên TV thông minh<sup>22</sup>. Các hoạt động của VTV trên nền tảng số được kỳ vọng là có vai trò đi đầu và dẫn dắt báo chí trong nước trên con đường chuyển đổi số.

- Hội đồng chủ trì xây dựng các sáng tạo mới là các dự án sản xuất các chương trình liên Ban với nội dung được phân phối chính trên các nền tảng số như: World Cup từ A đến Z là một seri chương trình tọa đàm về bóng đá chỉ phát trên kênh Youtube và các nền tảng số đã thu hút được hơn 1,3 triệu người đăng ký; Chương trình Lướt trên VTVgo giới thiệu các nội dung đặc sắc trên nền tảng OTT VTVgo của Đài Truyền hình Việt Nam và phát sóng cũng như phân phối trên các nền tảng số đã bước đầu thành công trong nhóm công chúng trẻ; Dự án Hoa xuân ca là một chương trình ca nhạc đàm phán với đối tác tài trợ và quảng cáo với cam kết chính không phải lượng người xem trên sóng, mà là lượng view trên số lên tới 600 triệu lượt view mỗi chương trình.

---

<sup>22</sup> <https://vtv.vn/truyen-hinh/vtvgo-chinh-thuc-tro-thanh-nen-tang-truyen-hinh-so-quoc-gia-2023060513032916.htm>



- Với rất nhiều nỗ lực kết nối các đơn vị sản xuất và phân phối nội dung số với Trung tâm Quảng cáo và Dịch vụ truyền hình – vốn là đơn vị kinh doanh dựa trên nội dung truyền thống, Hội đồng Điều hành Nội dung số đã góp phần thúc đẩy mạnh mẽ và đa dạng hóa nguồn thu từ số cho Đài Truyền hình Việt Nam. Kết quả doanh thu từ các nền tảng số năm 2022 đã tăng 190% so với kế hoạch đề ra, đạt gần 160 tỷ đồng, tương đương gần 7 triệu đô la Mỹ<sup>23</sup>. Dự kiến doanh thu năm 2023 sẽ đạt trên 200 tỉ đồng.

- Một thành tựu quan trọng mà Hội đồng Điều hành Nội dung số mang lại cho Đài Truyền hình Việt Nam là hình thành văn hóa và tư duy hội tụ trong tòa soạn. “Văn hóa hội tụ là nơi truyền thông số kết hợp với truyền thông truyền thống... Đây là một văn hóa truyền thông mới nơi mà các nhà báo có thể thực hiện các chuyên mục bình luận và các chuyên mục này xuất hiện cả trên báo điện tử, trên Blog, trên Youtube, và thường xuyên được tương tác hưởng ứng trên Facebook và Twitter”<sup>24</sup>. Các thành viên Hội đồng tại các đơn vị đã lan tỏa nhận thức về số trong đơn vị của mình. Trong khi đó các tham luận và ý kiến của Hội đồng Số luôn có một vị trí ưu tiên và đóng vai trò dẫn dắt tại các cuộc hội nghị thảo luận chính sách quan trọng của Đài Truyền hình Việt Nam. Các chương trình lớn đều được thiết kế với tư duy đa nền tảng, tư duy hội tụ công nghệ và hội tụ nền tảng trong suốt quá trình lên ý tưởng cho tới sản xuất, quảng bá, phân phối, kinh doanh.

### ***Total TV- Trọng tâm của Hội đồng Điều hành Nội dung số trong thời gian tới***

Trong hội nghị cán bộ chủ chốt của Đài Truyền hình Việt Nam cuối năm 2023, các thành viên Hội đồng Điều hành Nội dung số đã đề xuất mô hình Total TV như một giải pháp phát triển trong giai đoạn tới. Mô hình này hàm nghĩa sự kết nối toàn bộ quá trình sản xuất, phân phối, kinh doanh kết hợp nhiều nền tảng. Điều này thể hiện trước tiên ở việc tiếp cận và thuyết phục khách hàng quảng cáo thông qua chỉ số rating tổng hợp các nền tảng của VTV, thay vì chỉ dựa vào rating truyền hình trước

<sup>23</sup> Đài Truyền hình Việt Nam, *Báo cáo tổng kết hoạt động Trung tâm VTV Digital năm 2022*

<sup>24</sup> Jay Daniel Thompson, John Weldon, *Content production for Digital media*, Springer 2022, tr.8

kia. Thông kê trong báo cáo của ông Phạm Anh Chiến, Phó Chủ tịch Hội đồng cho thấy, nếu không áp dụng cách tính Total TV thì có tới 60% lượt xem đã bị bỏ qua<sup>25</sup>.



Total TV cũng bao hàm quy trình xây dựng format các chương trình, sản xuất, phân phối, kinh doanh thay đổi cơ bản với sự kết hợp nhuần nhuyễn các nguồn lực sóng và số, phát huy thế mạnh về chất lượng nội dung và thương hiệu hàng đầu của VTV trong môi trường truyền thông hỗn hợp cũ và mới. Đây được coi là một giải pháp theo hướng triển khai báo chí tổng hòa, nghĩa là nền báo chí được đổi mới và hiện tại sử dụng tất cả các kỹ thuật sẵn có. “Báo chí tổng hòa đồng thời duy trì yếu tố trung tâm là công nghệ mới, báo chí đa phương tiện, siêu chức năng, tương tác, nhưng cũng vẫn tiếp nối những bài học được thu thập trong suốt bề dày lịch sử báo chí... Báo chí tổng hòa khắc phục những hạn chế của quá khứ, các phương tiện truyền thông ngày nay đồng hành cùng báo chí để đem đến những nội dung mang lại giá trị và có ích cho xã hội”<sup>26</sup>.

#### 4. Kết luận:

Đài Truyền hình Việt Nam được đánh giá là cơ quan báo chí đi đầu và có vai trò dẫn dắt trong quá trình chuyển đổi số báo chí ở Việt Nam, đồng thời đơn vị cũng đang tích cực triển khai rõ nét mô hình “cơ quan truyền thông chủ lực đa phương tiện”<sup>27</sup>. Trong quá trình đó Hội đồng Điều hành Nội dung số có vai trò và đóng góp không nhỏ. Mặc dù đây không phải là một tòa soạn số theo đúng nghĩa của nó, mà là cơ chế khá linh hoạt và hoạt động song song với Hội đồng điều hành nội dung tin

<sup>25</sup> Phạm Anh Chiến, *Tham luận Mô hình Total TV*, 2023

<sup>26</sup> Vázquez-Herrero, Silva-Rodríguez, Negreira-Rey, Toural-Bran, López-García, *Total Journalism, Models, Techniques and Challenges*, Springer 2022

<sup>27</sup> Thủ tướng Chính phủ, 362-QĐ/TTg “Quyết định phê duyệt Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025”, 2019

tức truyền thống, song là cách làm phù hợp với giai đoạn quá độ để tìm kiếm một mô hình phát triển mới. Mô hình đó hoàn toàn có thể là Total TV như đã đề xuất. Khi được hỏi Hội đồng Điều hành Nội dung số sẽ hoạt động đến khi nào, các nhân sự chủ chốt đều trả lời: “Khi Hội đồng hết việc làm có nghĩa là Đài Truyền hình Việt Nam đã hoàn thành chuyển đổi số”. Xin nhấn mạnh rằng, mỗi cơ quan báo chí đều phải tự tìm ra con đường riêng cho mình trong chuyển đổi số, tìm ra cách làm riêng của mình để phù hợp với hoàn cảnh đặc thù. Sự kiên trì học hỏi và lòng quyết tâm hành động sớm muộn cũng sẽ đem lại những thành công giúp báo chí vượt qua khó khăn và tiếp tục phát huy vai trò không thể thay thế đối với xã hội trong thời gian tới./.

## QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN TRONG KHÔNG GIAN CHUYỂN ĐỔI SỐ BÁO CHÍ

### Hội Nhà báo TP. Hồ Chí Minh

Chuyển đổi số báo chí là một quá trình cam go, nhiều thách thức, nhưng đây là xu hướng tất yếu mà báo chí cần phải thực hiện để tồn tại và phát triển trong kỷ nguyên số hiện nay. Việc ứng dụng các kỹ thuật, công nghệ trong các sản phẩm báo chí đa nền tảng, báo chí dữ liệu, báo chí di động, giúp tạo ra các sản phẩm thông tin hay ho và đa dạng phù hợp hơn với người đọc thông minh. Chuyển đổi số báo chí chính là nâng cao chất lượng, hiệu quả, tính cạnh tranh của báo chí trong bối cảnh kỷ nguyên số, thay đổi cách tòa soạn hoạt động nhằm cung cấp những giá trị lớn hơn cho công chúng mà tòa soạn ấy phục vụ.

Với mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; Phó Thủ tướng Trần Hồng Hà đã ký quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 phê duyệt chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” nhằm đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới đất nước. Chiến lược này sẽ hỗ trợ báo chí chuyển đổi số mạnh mẽ và vững vàng trước sự cấp bách của mặt trận thông tin tuyên truyền. Đây là thuận lợi cơ bản nhưng cũng từ đây đặt ra những thách thức không hề nhỏ đối với báo chí khi bước vào trục xoay của công cuộc chuyển đổi số toàn diện hiện nay.

Sự linh hoạt năng động và thích ứng trong công tác toà soạn theo trào lưu chuyển đổi số ắt hẳn sẽ là một giải pháp thiết thực để phổ biến những thông tin nóng nhất, giá trị tiêu biểu nhất trên cơ sở có sự chọn lọc nhanh, cẩn trọng vì lợi ích chính đáng của cộng đồng xã hội và phù hợp với hoàn cảnh của từng quốc gia. Bởi lẽ đó, công tác quản trị toà soạn số hiện nay cần được nhìn nhận dưới góc độ chung với sự phát triển của báo chí chuyển đổi số, của nhịp sống hiện đại và mục tiêu thông tin vì lợi ích chính đáng, toàn cục.

Thách thức lớn nhất hiện nay của chúng ta là sự thiếu tự chủ về công nghệ đối với công cuộc chuyển đổi số báo chí. Nhiều cơ quan báo chí sử dụng các nền tảng kỹ thuật như máy chủ và CMS từ các doanh nghiệp cung cấp như ePi, VCCorp, 24h, FPT, Netlink... Một số báo còn phải dựa vào hệ thống an toàn thông tin của các đơn vị cung cấp CMS và lưu trữ dữ liệu trên đám mây. Số lượng cơ quan báo chí tự phát

triển CMS còn rất ít, bởi lẽ sự tự chủ hoàn toàn về máy chủ, CMS, bảo mật hoặc đám mây sẽ đòi hỏi chi phí cao và đội ngũ nhân sự có chuyên môn tốt để quản lý và vận hành. Nếu để tình hình bất cập này kéo dài sẽ khiến nhiều cơ quan báo chí bị phụ thuộc và có thể bị chi phối về nội dung và lợi ích bởi các công ty công nghệ mà báo chí đã ký kết hợp tác.

Từ thực trạng đó, việc quản trị tòa soạn báo cũng đứng trước những khó khăn cần sớm được khắc phục, trước hết là cần thay đổi cách tòa soạn hoạt động để phát huy tối đa lợi ích của chuyển đổi số báo chí mang lại, nhằm cung cấp những thông tin nhanh hơn, giá trị lớn hơn cho công chúng cũng như góp phần định hướng dư luận xã hội kịp thời, đúng định hướng.

Trước hết và trên hết là cần nâng cao nhận thức về vị thế, vai trò quan trọng và sự cấp thiết của việc đẩy mạnh chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí cho cán bộ quản lý thông tin, truyền thông; lãnh đạo Hội Nhà báo các địa phương, lãnh đạo báo đài, phóng viên và biên tập viên từ cấp trung ương đến địa phương. Chương trình chuyển đổi số quốc gia đang được triển khai và báo chí cũng cần đi theo xu hướng này để đảm bảo sự nhất quán, đồng bộ và phát triển hợp lý. Bên cạnh đó là tăng cường hoạt động tuyên truyền, biểu dương và tôn vinh những tổ chức, cá nhân đã đạt được thành tích và có sáng kiến hay trong quá trình chuyển đổi số báo chí. Việc trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm, lan tỏa và nhân rộng những thành công này sẽ đóng góp thúc đẩy quá trình chuyển đổi số, nâng cao chất lượng, củng cố thực lực của báo chí chúng ta lên một tầm cao mới.

Chuyển đổi số báo chí rõ ràng đã thúc đẩy việc thay đổi phương thức quản trị tòa soạn, quản trị quy trình xuất bản, quản trị dữ liệu, quản trị tương tác công chúng dựa trên việc ứng dụng các phần mềm kỹ thuật số tiên tiến. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ kỹ thuật tiên tiến đã cho phép nhà báo sáng tạo thêm nhiều hình thức truyền thông hấp dẫn như podcast, video, megastory, infographics, longform, data journalism, media, lens... Có thể thấy rõ kết quả đáng chú ý của quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí là sự ra đời của các mô hình truyền thông mới bao gồm: báo chí di động, tòa soạn hội tụ, báo chí mạng xã hội, báo chí đa nền tảng, báo chí đa phương tiện. Nhiều tờ báo in, chương trình phát thanh và truyền hình đã chuyển sang sử dụng nền tảng Internet. Từ đây giúp các cơ quan báo chí tiếp cận độc giả ở nhiều nền tảng khác nhau, đưa nhanh được thông tin đến với đối tượng độc giả rộng lớn hơn. Thông qua Internet, các nội dung báo chí cũng có thể được chuyển tải nhanh chóng đến độc giả ở bất cứ nơi đâu trên thế giới. Điều này mở ra cơ hội tiếp cận, lan truyền thông tin đến với vô vàn độc giả gần xa chỉ trong tích tắc.



Để chuyên nghiệp hoá và nâng cao chất lượng quản trị toà soạn báo chí số, có lẽ chúng ta cần tăng tốc mở nhiều khóa đào tạo và nâng cao kiến thức, kỹ năng về công nghệ thông tin, an ninh mạng, thu thập, phân tích và xử lý dữ liệu nhằm hỗ trợ nghiệp vụ quản trị toà soạn số phục vụ đổi mới sản xuất, phân phối nội dung cùng với giám sát và đánh giá chất lượng thông tin. Tiến tới, hẳn nhiên biên tập viên và tất cả nhân sự toà soạn số phải được tiêu chuẩn hoá theo nhu cầu cụ thể của từng cơ quan báo chí, được đào tạo chuyên sâu về công nghệ 4.0 cũng như có trình độ thẩm định nhanh và chính xác tất cả các thể loại tác phẩm báo chí trước khi xuất bản cung cấp cho bạn đọc. Chính vì vậy, các cơ quan báo chí phải thay đổi tư duy, đầu tư nguồn lực con người và công nghệ để thực hiện quá trình chuyển đổi số một cách linh hoạt và thực tế, đặc biệt là ở khâu “Quản trị toà soạn” sao cho vững chắc và mang tính chuyên nghiệp cao.

Công cuộc chuyển đổi số đang tạo điều kiện thuận lợi cho các cơ quan báo chí nâng cao chất lượng nội dung bằng cách sử dụng các công nghệ mới để tạo ra nội dung hấp dẫn, lôi cuốn và phù hợp với nhu cầu của độc giả. Thông qua phân tích dữ liệu, công nghệ tiên tiến, các nền tảng trực tuyến có thể cung cấp nội dung tùy chỉnh dựa trên sở thích và hành vi đọc, cảm xúc của người dùng. Điều này mở rộng sự trải nghiệm đọc báo cá nhân và làm cho người đọc tiếp cận thông tin một cách hiệu quả hơn. Từ đây giúp các cơ quan báo chí tạo ra các mô hình kinh doanh mới, ví dụ như quảng cáo trực tuyến, bạn đọc trả phí, đóng tiền bản quyền, phí chia sẻ thông tin... dẫn đến việc tăng nguồn thu nhập và duy trì hoạt động của báo chí trong thời đại số, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh với các nền tảng mạng xã hội.

Theo Bộ Thông tin và Truyền thông, hiện có nhiều cơ quan báo chí trong cả nước đã hoạt động trên mạng Internet, gồm: 120/127 báo đã thực hiện các loại hình điện tử và 149/673 tạp chí thực hiện loại hình điện tử. Bộ cũng đã hỗ trợ các cơ quan báo chí trong việc ứng dụng công nghệ thông tin để quản lý và điều hành tác nghiệp thông qua việc xây dựng “Quản trị toà soạn số” giúp tăng cường hiệu quả, sự linh hoạt trong quản lý và điều hành các hoạt động báo chí. Từ đây, các toà soạn đã tích cực xây dựng đội ngũ kỹ sư giỏi, có kinh nghiệm trong lĩnh vực phát triển web và ứng dụng di động. Đồng thời phát triển các công nghệ mới, như trí tuệ nhân tạo (AI) để tạo ra nội dung chất lượng cao hơn và tương tác với độc giả tốt hơn. Song song đó, Toà soạn cũng thay đổi tư duy của đội ngũ biên tập viên, khuyến khích sự sáng tạo, phù hợp với nhu cầu của độc giả trên nền tảng số. Điều này phù hợp với thực tiễn đã khẳng định rằng yếu tố quan trọng nhất trong việc chuyển đổi số chính là con người. Trong xu thế hội tụ truyền thông mạnh mẽ hiện nay, báo chí truyền thống và

báo chí công nghệ có xu hướng tích hợp, tương tác, hỗ trợ nhau bằng những phương thức đa dạng, phong phú. Đây cũng là cơ hội để các nhà báo phát huy trình độ, khả năng sáng tạo, thúc đẩy người làm báo phải không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức, kỹ năng, sẵn sàng thích ứng, linh hoạt để trở thành một nhà báo thời đại 4.0 sánh vai với báo chí trong khu vực ASEAN và trên thế giới.

Những người làm báo hiện nay, đặc biệt là các bạn trẻ mới gia nhập làng báo đã được tiếp xúc nhiều với công nghệ hiện đại, nhưng vẫn cần được tiếp tục đào tạo, chuẩn hoá để trở thành một nhà báo chuyên nghiệp đúng nghĩa. Việc này đòi hỏi nhà báo cần không ngừng nâng cao kỹ năng làm nghề, kỹ năng khai thác thông tin, kỹ năng về chuyển đổi số, bản lĩnh chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp và quy tắc sử dụng mạng xã hội của người làm báo Việt Nam. Nắm bắt được thời cơ mới, nhưng nhiều tờ báo vẫn còn băn khoăn không biết lựa chọn điều gì làm trước trong hoạt động chuyển đổi số. Vì vậy, Bộ Thông tin và Truyền thông đã thành lập trung tâm hỗ trợ chuyển đổi số để hỗ trợ việc xây dựng định hướng chuyển đổi số, do mỗi cơ quan báo chí có một đặc thù riêng, nhân sự riêng. Ngay từ đầu năm 2021, Bộ đã xây dựng chương trình hỗ trợ chuyển đổi số cho một số cơ quan báo chí, với ba nền tảng chính gồm: nền tảng quản lý tòa soạn điện tử, cho phép xây dựng tòa soạn hội tụ công nghệ hiện đại, đưa toàn bộ nghiệp vụ báo chí lên môi trường số; nền tảng phân tích thông tin, dư luận trên mạng xã hội, giúp các cơ quan báo chí nắm bắt kịp thời thông tin, dư luận xã hội, nhờ đó nhận biết được nhu cầu thông tin, có tin bài đáp ứng đúng mong muốn chính đáng của người đọc, đúng thời điểm người đọc cần; nền tảng hỗ trợ phòng chống tấn công và ứng cứu khẩn cấp cho hệ thống thông tin của các cơ quan báo chí nhằm tạo lá chắn đáng tin cậy, bảo vệ hoạt động trên môi trường số cho cơ quan báo chí.

Bên cạnh đó, để tránh tụt hậu về công nghệ thông tin và tăng cường hội nhập sâu rộng với khu vực ASEAN và thế giới, chúng ta rất cần thúc đẩy hợp tác quốc tế, học tập kinh nghiệm từ các quốc gia đã phát triển mạnh về báo chí số, nhằm trang bị thêm và cập nhật nhanh kiến thức, kịp thời nắm bắt được những xu hướng và thành tựu mới trong lĩnh vực này để vận dụng một cách sáng tạo và phù hợp với hoàn cảnh báo chí Việt Nam.

Tóm lại, trong bối cảnh bùng nổ thông tin và sự phát triển vũ bão của công nghệ, chuyển đổi số không chỉ là một nhu cầu mà còn là một đòi hỏi tất yếu đối với ngành báo chí. Các báo, đài không thể không thay đổi tư duy, đầu tư thoả đáng nguồn lực con người và công nghệ để thực hiện quá trình chuyển đổi số một cách linh hoạt

và thích ứng, đặc biệt và trước hết là ở khâu “Quản trị toà soạn”, nơi được xem như trái tim và là trung tâm thể hiện những giá trị thông tin cốt lõi của cơ quan báo chí./.

# **EDITORIAL OFFICE MANAGEMENT IN THE DIGITAL PRESS TRANSFORMATION SPACE**

## **Ho Chi Minh City Journalists Association**

Digital transformation of the press is a tough process with many challenges, but this is an inevitable trend that needs to be followed to survive and develop in the current digital era. Applying technologies in products of multi-platform journalism, data journalism, and mobile journalism helps create interesting and diversified information that is more suitable for smart readers. Digital transformation of newspapers is going to enhance the quality, efficiency, and competitiveness of newspapers in the digital era to provide greater value to the public.

With the goal of building professional, humane, and modern press agencies; Deputy Prime Minister Tran Hong Ha signed Decision No. 348/QĐ-TTg dated April 6 - 2023, approving the strategy for "Converting digital press to 2025 and orientating to 2030" to ensure a leading role, orient public opinion, maintain information sovereignty in cyberspace; Conducting well for the mission of informative communication to serve the Party's revolutionary and national innovation. This strategy will support the press in strong and steadfast digital transformation on the information and propaganda front. This is a crucial advantage, but it also poses significant challenges for the press when entering the pivot of today's comprehensive digital transformation.

The flexibility and adaptation in editorial work following the digital transformation trend will definitely be a practical solution to disseminate the hottest and most valuable news upon quick and careful selection for the legitimate interests of the social community and in accordance with the circumstances of each country. As a result, the management of digital press agencies today should be seen from an overall perspective of the development of digitally transformed journalism, the pace of modern life, and the goal of information for legitimate, global benefits.

Our biggest challenge today is the lack of technological autonomy in the digital transformation of newspapers. Many press agencies use technical platforms old servers and CMS from providers such as ePi, VCCorp, 24h, FPT, Netlink,... Some newspapers also have to rely on information security systems of CMS providers and cloud data storage. Just a few press agencies developing their own CMS, because setting up servers, CMS, security, or the cloud will require high costs and a team of

well-skilled personnel to manage and maintain. If this inadequate situation continues for a long time, many press agencies will become dependent and possibly influenced in terms of content and benefits by technology companies. From these issues, the editorial management needs to put effort into overcoming these obstacles in advance. Then, it is necessary to change the way the editorial management operates to maximize the benefits of the digital transformation of the press to provide greater value to the public as well as contribute to the correct direction of public opinion on time.

As for solutions, first and foremost, it is necessary to raise awareness of the position, important role, and urgency of promoting digital transformation in the field of journalism for information officers, communication managers, media leaders, reporters, and editors from the authorities to the local. The national digital transformation program is being implemented, and the press should follow this trend to ensure consistency, synchronization, and development. At the same time, we should strengthen propaganda activities, praising and honoring organizations and individuals that have achieved achievements and had good initiatives in the process of digital press transformation. The exchange and sharing of experiences, spreading, and replicating these successes will promote the digital transformation process, improving quality, and strengthening our journalism capacities.

The digital transformation of the press has obviously promoted changes in editorial management methods, publishing process management, data management, and public interaction management based on the application of advanced digital software. The significant development of edge-cutting technology has allowed journalists to create more thrilling types of media such as podcasts, videos, Megastory, infographics, long-form, data journalism, media, lenses, etc. A notable result of the digital transformation process in the field of journalism obviously is the birth of new media models including Mobile Journalism, Editorial Convergence, Social Network Journalism, multi-platform and multimedia Journalism. Many print newspapers, radio, and television programs have switched to using Internet platforms. This helps press agencies reach readers on many different platforms, quickly conveying information to a broader audience. Through the digital world, journalistic content can also be transmitted rapidly to readers anywhere. This opens up opportunities to spread information to countless readers all over the world in just a heartbeat.

To professionalize and improve the quality of digital press department management, we should speed up the building of training courses in 4.0 technology and well-equip knowledge and skills in information technology, network security, data collection, as well as analyzing and processing data. This supports the digital newsroom management to production innovation, content distribution, monitoring and evaluating information quality, and rapid appraisal of all types of journalistic works before publication to readers. Therefore, press agencies must change their mindset, and invest in human resources and technology to implement the digital transformation process in a flexible and practical way, especially in the "Editor Management" to become solid and highly professional.

Digital press transformation helps press agencies to improve the quality of angles by using new technologies to create outstanding, engaging, eye-catching content to reader's demands. Through data analysis and advanced technology, online platforms can provide customized content based on user's interests, reading behavior, and emotions. This expands the individual newspaper reading experience and makes readers access information more effectively. As a result, it helps press agencies create new business models, such as online advertisement, and paid member subscriptions, and so on, leading to increased income and sustaining the operation of the press department, while increasing competitiveness with other social media platforms.

According to the Ministry of Information and Communications, the majority of press agencies in the country have operated on the Internet, including 120/127 newspapers and 149/673 magazines that have implemented electronic formats. The Ministry has also supported press agencies in applying information technology to manage and operate operations through the construction of "Digital newsroom management" to help increase efficiency and flexibility in management. and manage press activities. From here, the Press offices have actively built a team of well-skilled engineers with more experience in web and mobile application development. At the same time, develop new technologies, such as artificial intelligence (AI), to create higher quality content and better engage with readers. The Editorial Offices also encourage the change of digital mindset within the editorial teams and inspire creativity to adapt to trendy readers on digital platforms, which has been confirmed that the most crucial factor in digital transformation is humans. In the current trend of strong media convergence, traditional journalism and technology journalism tend to integrate, interact, and support each other in diverse and complex ways. This is also an opportunity for journalists to promote their qualifications and creativity,

motivating each individual to constantly learn, improve knowledge and skills, and be willing to learn and be resilient to become a journalist of era 4.0, who stands shoulder to shoulder with the press in the ASEAN and around the world.

Nowadays, journalists, especially young people, have been exposed to a lot of technology but should continue to be trained and standardized to become modern journalists. This requires journalists to constantly enhance their qualifications, information exploitation skills, digital transformation skills, political bravery, ideology, professional ethics, and rules for adopting a safe social network. Many newspapers are wondering what to do ahead in the act of digital transformation. Therefore, the Ministry of Information and Communications has established a digital transformation center to support the orientation of digital transformation, customized for each press agency that has its own characteristics and personnel. Early at the beginning of 2021, the Ministry built a digital transformation program support for press agencies, with three main platforms: First, the electronic newsroom management platform, which allows the construction of a convergent newsroom equipped with modern technology, bringing all journalism activities to the digital environment. Secondly, a platform for analyzing information and public opinion on social networks, helping press agencies promptly capture information and public opinion, thereby identifying information needs and producing news stories that meet the expectations of the readers. Last but not least, a platform supports attack prevention and emergency response for the information systems to create a shield and protect activities in the digital environment for press agencies.

Besides, to avoid backwardness in information technology as well as enhance deep integration with the ASEAN region and the world, we should promote international cooperation and learn from the experiences of developed countries' capacities based strongly on digital journalism, in order to equip more knowledge and grasp new trends and achievements to adopt creatively and appropriately to every context of Vietnamese journalism.

In conclusion, in the context of information explosion and rapid technological development, Digital Transformation is not only a need but also an inevitable requirement for the journalism industry. Newspapers and Broadcast stations should change their mindset about digital transformation, and invest adequately in Information Technology resources to carry out the digital transformation process flexibly and adaptively, first and foremost in the "Editorial office management",

which is considered the heart and center of expressing the core information values of the press agency./.



# GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NHÂN LỰC CHO SÁNG TẠO NỘI DUNG BÁO CHÍ SỐ TỐI ƯU CHO XÃ HỘI SỐ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN TỪ ĐÀI TRUYỀN HÌNH TP. HỒ CHÍ MINH & NHIỀU CƠ QUAN BÁO CHÍ TRONG NƯỚC

**Ngô Trần Thịnh**

*Trưởng Bộ phận Nội dung số, Trung tâm Tin tức  
Đài Truyền hình TP.HCM*

## 1. Lịch sử phát triển truyền thông báo chí và truyền hình

### 1.1. Lịch sử truyền hình số

Báo chí là nguồn cung cấp thông tin gắn bó mật thiết với đời sống con người. Trong bài “*Xu hướng phát triển của báo chí thế giới*” (2017, Tạp chí Mặt trận), biên dịch Hồng Nhung: báo in trở thành phương tiện truyền thông chính thức kể từ thế kỷ XVIII, phát thanh và truyền hình ra đời vào thế kỷ XX và Internet được phát minh vào thế kỷ XXI.

Trải qua hàng bao thế kỷ, báo chí trên thế giới nói chung và nước ta nói riêng không ngừng phấn đấu trong 2 việc song song. Đó là, phát triển mạnh về nội dung và chú trọng cách thức, phương tiện truyền tải thông tin đến khán/thính giả, độc giả thật chính xác, nhanh chóng, tiện lợi.

Như một điều tất yếu của xã hội, báo chí từ khởi nguyên là truyền miệng, ghi chép mà trong suốt mấy chục năm khi Internet phát triển đã đẩy lên một tầm cao mới, tiếp cận người đọc một cách tối đa và hoàn hảo nhất thông qua hình thức “báo chí số”.

Lịch sử truyền hình số tại Đài Truyền hình TP. HCM



## 1.2 Khái niệm và phương hướng truyền hình chuyển đổi số

### 1.2.1 Báo chí, truyền hình số

Các nền tảng mạng xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối hàng tỷ con người với mạng lưới thông tin dày đặc, chủ đề vô cùng đa dạng từ hoạt động giải trí, học tập, thương mại, đời sống cho đến an ninh xã hội, sức khỏe, làm đẹp, giáo dục... được sản xuất sau mỗi giây và số lượng tin, bài được tăng lên trong những dịp đặc biệt. Nhưng với sự cạnh tranh vô cùng căng thẳng giữa các kênh truyền thông lớn nhỏ, từ chính thống đến tự phát mà các cơ quan báo chí, truyền hình phải thay đổi liên tục, nhanh nhạy thích ứng và đáp ứng nhu cầu thông tin, kể cả phần nghe - nhìn của người đọc, người xem.

Giáo sư Ithiel de Sola Pool công tác tại Học viện Công nghệ Massachusetts Hoa Kỳ (MIT) đã mô tả một loại dịch vụ mang hình thái vật lý sẽ phục vụ tốt cho tất cả các loại hình báo chí trong tương lai, ông gọi chúng là Tự do công nghệ (Technologies of Freedom). Trong cuốn sách cùng tên xuất bản năm 1983, giáo sư này nhấn mạnh: “Một quá trình được gọi là ‘hội tụ các phương thức’ đang làm mờ ranh giới giữa các phương tiện truyền thông, ngay cả giữa các phương tiện truyền thông điểm - điểm, như bưu điện, điện thoại và điện báo, và các phương tiện thông tin đại chúng khác như báo chí, đài phát thanh và truyền hình. Một phương tiện mang hình thái vật lý duy nhất - có thể là dây, cáp hay tần số phát thanh - có thể thực hiện các dịch vụ mà trước đó được cung cấp theo những cách riêng biệt. Ngược lại, một dịch vụ trước đây được cung cấp bởi bất kỳ một phương tiện truyền đạt nào - có thể là phát thanh truyền hình, báo chí hay điện thoại - giờ đây có thể được cung cấp theo một số cách khác nhau để mối quan hệ 1-1 từng tồn tại giữa một phương tiện truyền đạt và việc sử dụng nó đang bị xói mòn”.

Sớm nhận ra sự thay đổi to lớn khi thời kỳ công nghệ số bắt đầu, rất nhiều “ông lớn” trong lĩnh vực báo chí truyền hình ở phương Tây đã bắt tay vào việc thay đổi như The Washington Post 146 tuổi, Hãng thông tấn BBC 101 tuổi của Anh, New York Times 171 tuổi của Hoa Kỳ... Nhờ vào sự chuyển hướng kịp thời, họ đã nhận được nhiều thành công và khiến thế giới phải nể phục. Ở phương Đông, South China Morning Post (SCMP) - tờ báo của Hồng Kông (Trung Quốc) 119 tuổi, được đánh giá là “cây cổ thụ” nhưng đã chịu chuyển mình, hiện đại hóa trở thành tòa soạn số. Những cơ quan báo đài trên đây thành công trong việc đưa công nghệ vào vận hành, giữ chân độc giả cũ, thu hút đông đảo độc giả mới giữa bối cảnh cạnh tranh vô cùng khốc liệt, giữa hàng loạt công nghệ và hình thức truyền thông quá đa dạng của xã hội.

Gary Liu - Giám đốc điều hành của SCMP từ tháng 01/2017 đã có buổi trả lời phỏng vấn với chủ đề “*Làm thế nào một tờ báo Hồng Kông đang làm lại lịch sử với*

*NFT*”, (2021, Forkast). Ông cho biết: “Chúng ta có thói quen xấu là áp dụng các công nghệ mới nhưng hiểu quá chậm các hành vi mới của người dùng”. Tuy thời gian bắt đầu làm việc tại SCMP ngắn hơn nhiều so với đồng nghiệp nhưng Giám đốc Liu được xem là một tín hiệu về sự đổi mới trong ngành công nghiệp vẫn đang hụt hơi trong quá trình chuyển đổi sang kỹ thuật số và phải vật lộn để thu hút những tài năng trẻ.

Trên trang Hiệp hội Báo chí thế giới (World Association of News Publisher, viết tắt là WAN-IFRA) có bài viết “*How the South China Morning Post became a digital powerhouse*” (2017, Làm thế nào South China Morning Post trở thành một cường quốc kỹ thuật số), Gary Liu trình bày rõ ràng và xúc tích thông qua 3 gạch đầu dòng về chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số của SCMP: “Đầu tiên, có niềm tin mạnh mẽ về con người của chúng ta và mục đích của chúng ta là gì. Điều thứ hai là xây dựng sản phẩm mới – nội dung phù hợp với bao bì phù hợp và kênh phân phối phù hợp. Và điều thứ ba là tung ra và tuyên truyền chúng tại các thị trường mới”. Đồng thời ông còn đề cập đến Hoa Kỳ và Đông Nam Á là những thị trường trọng điểm để khám phá trong thời gian ngắn.

Thí sinh nhận thấy các hãng thông tấn, cơ quan báo đài trên thế giới đã và đang đồng loạt chuyển mình bắt đầu từ rất nhiều năm trước để phù hợp với thời đại công nghệ số. Đồng quan điểm với thí sinh, trong nghiên cứu “*Báo chí số - Nhìn lại 30 năm nghiên cứu và triển vọng phía trước*” (39, Kỷ yếu Hội thảo khoa học - Diễn đàn báo chí tháng 6 chuyển đổi số báo chí Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn) của Tiến sĩ Đỗ Anh Đức, Viện Đào tạo Báo chí và Truyền thông, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội cho biết, đã 3 thập kỷ nhân loại chứng kiến những thay đổi vĩ đại trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông mà trọng tâm chính là báo chí. Những nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực tiễn cũng nở rộ với hàng loạt công trình của giới hàn lâm.

Tuy 30 năm được giới chuyên môn quan tâm và phát triển nhưng tên gọi “báo chí số” còn rất mới mẻ khi không được sử dụng rộng rãi. Cũng chính vì vậy mà trong suốt 3 thập kỷ hình thành, báo chí số không chỉ ở nước ta mà quốc tế cũng không thống nhất được tên chung mà tồn tại với rất nhiều cách gọi như: báo mạng (cyber journalism), báo điện tử (online journalism); hay các thuật ngữ liên quan như truyền thông Internet (Internet media), báo chí đa phương tiện (multimedia journalism). Nhưng gọi chung sự xuất hiện lần đầu tiên vào khoảng đầu thập niên 1990 của báo điện tử là báo chí số (digital journalism).

“Tuy nhiên, theo các học giả quốc tế, tên gọi ‘báo chí số’ (digital journalism) là phù hợp hơn cả, khi nó bao hàm cách hiểu rộng nhất về báo chí dựa trên nền tảng số để

hoạt động và cũng sẽ bao gồm không chỉ báo điện tử, mạng di động mà cả truyền hình số (digital television) và phát thanh số (digital radio).

Cách gọi này cũng phù hợp với xu hướng chuyển đổi số hiện nay, một chủ đề đang được bàn rất nhiều trên thế giới cũng như ở Việt Nam, trong khoảng vài năm gần đây, mặc dù, sự ra đời và vận hành theo hướng số hóa - nghĩa đơn giản, cấp độ đầu tiên của chuyển đổi số - đã khởi đi từ lâu”, tham luận của TS. Đỗ Anh Đức (39, Kỷ yếu Hội thảo khoa học - Diễn đàn báo chí tháng 6 chuyển đổi số báo chí Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn).

Tháng 5/1992, tờ báo điện tử đầu tiên trên thế giới là Chicago Tribune ra đời nhưng ít ai trên thế giới dự đoán được rằng đây chính là bước ngoặt lớn đưa toàn bộ lĩnh vực báo chí truyền thông toàn cầu diễn ra mạnh mẽ trong suốt 30 năm. Đồng thời, chính điều này tạo nên sự chuyển đổi quan trọng đối với giới nghiên cứu học thuật về báo chí và truyền thông số. Hầu như năm nào cũng có những dự đoán mới, những chủ đề mới và đặc biệt là những từ khóa mới xuất hiện. “Từ khóa mới” là bao gồm báo chí chuyển đổi số - nghe rất giống báo chí số nhưng thực chất là một hình thức khác mà rất nhiều người nhầm lẫn và không ít cơ quan báo chí ngày nay đang nhập nhằng trong việc hiểu để áp dụng.

Định hướng hoạt động của Đài truyền hình TP.HCM trong xu hướng truyền thông số.



### 1.2.2 Báo chí, truyền hình chuyển đổi số

Từ báo in, báo giấy truyền thống sang hình thức chuyển đổi số là sự tất yếu và bắt buộc trong thời đại kỹ nguyên số. Bởi không chỉ đón đầu xu hướng mà báo chí còn đóng vai trò tạo ra xu hướng, định hướng khán/thính giả, độc giả và đồng thời ngay

chính trong môi trường toàn soạn, báo chí cũng phải có sự liên kết chặt chẽ, hệ thống, kết nối, tương tác được với thế giới bên ngoài. Trong bài viết có chủ đề “*Chuyển đổi số trong báo chí và chiến lược chuyển đổi số ở VietnamPlus*” của Nhà báo Trần Tiên Duân (35, Kỷ yếu Hội thảo khoa học - Diễn đàn báo chí tháng 6 chuyển đổi số báo chí Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn) đã có định nghĩa về chuyển đổi số trong báo chí như sau: “Chuyển đổi số trong báo chí là việc sử dụng các công nghệ số để thay đổi mô hình tòa soạn từ quản trị nhân lực, sản xuất, tối ưu hóa dữ liệu, đến quy trình xuất bản, phân phối nội dung nhằm tạo một tòa soạn/tổ hợp báo chí hội tụ đa phương tiện, kết nối thuận tiện với độc giả”.

Báo chí chuyển đổi số được xem là một quá trình hoàn thiện của mô hình báo chí truyền thống. Mặc dù nhận thấy chuyển đổi sang báo chí số là việc làm khẩn trương, không thể không thực hiện nhưng công cuộc này đã gặp rất nhiều khó khăn, đặc biệt là trong tư duy. Mỗi cơ quan báo chí, truyền hình ở các tỉnh, thành phố có thể áp dụng chung công thức chuyển đổi số, thậm chí tham khảo từ cách thức của quốc tế nhưng không phải tất cả đều có hiệu quả bởi vì bản chất của chuyển đổi số là sáng tạo, là không thể rập khuôn.

Tại Việt Nam hiện nay có hơn 800 cơ quan báo chí, trong đó có tới 90% được tính là các cơ quan báo chí vừa và nhỏ. Mỗi một cơ quan có quá trình hình thành, phát triển với đặc thù nhất định không chỉ về cơ sở vật chất, tổ chức nhân sự, mà còn về trình độ của mỗi nhân viên cũng là vấn đề gây nên cản trở lớn giữa tư duy làm báo cũ và cách thức áp dụng công nghệ mới. Đơn cử như giữa đội ngũ nhà báo kỳ cựu, có kinh nghiệm, thâm niên trong nghề được đào tạo về công cụ tác nghiệp phải có máy quay, máy ảnh, cuốn sổ, cây bút... thì tất nhiên sẽ gặp khó khăn và thậm chí là khó hòa nhập khi thế hệ phóng viên trẻ hiện nay nhanh nhạy trong việc sử dụng thiết bị điện tử hiện đại, dụng cụ tác nghiệp đơn giản, gọn nhẹ, đôi khi chỉ cần chiếc điện thoại thông minh là có một bản tin hoàn hảo. Vậy chỉ tính riêng tư duy giữa cũ và mới trong hình thức tác nghiệp đã thấy có sự khó khăn, không thể thay đổi nhanh chóng trong một sớm một chiều.

Tuy vậy, đồng chí Lê Quốc Minh, Ủy viên Trung ương Đảng, Phó trưởng ban Tuyên giáo Trung ương, Chủ tịch Hội Nhà báo Việt Nam, Tổng biên tập Báo Nhân Dân đã chỉ ra đường hướng cốt lõi trong việc chuyển đổi số báo chí. Bài viết “*Chuyển đổi số báo chí để đáp ứng nhu cầu đa dạng của bạn đọc*” (23/01/2023, Báo Quân đội nhân dân) có dẫn lời của ông khi cho rằng chuyển đổi số là con đường đi của cả nước và báo chí không nằm ngoài xu thế này bởi nếu không muốn bị “đào thải” thì cần chủ động thay đổi, hợp tác với các cơ quan truyền thông khác để tạo chỗ đứng, vị thế trong làng báo chí công nghệ.

Theo đồng chí Lê Quốc Minh, việc chuyển đổi số không phải bắt nguồn từ vấn đề công nghệ mà trước hết phải là tư duy, đặc biệt người lãnh đạo có tư duy về chuyển đổi số và muốn chuyển đổi số thì tỷ lệ thành công là 60%. Chưa dừng lại ở đó, nếu lan tỏa tư duy chuyển đổi số đến mọi góc ngách, hoạt động trong tòa soạn thì sẽ có thể chuyển đổi số thành công. Không phân biệt báo lớn hay nhỏ, nếu chiến lược chuyển đổi số hiệu quả, giữ chân được lượng độc giả trung thành và duy trì nội dung cung cấp thì đồng chí Lê Quốc Minh cho rằng khả năng chuyển đổi số thành công sẽ cao hơn các tờ báo không có chiến lược đúng đắn.

Một số cơ quan đã thành công trong chuyển đổi số, dùng 4 nhóm công nghệ chính là trí tuệ nhân tạo (AI), IoT, Cloud, Big Data để tạo ra môi trường đa phương tiện có thể kể tên như: Thông tấn xã Việt Nam, VOV, VTV hay Vietnamplus, VnExpress, Zing... Báo địa phương cũng có sự thay đổi từng bước trong quá trình chuyển đổi số như: Hà Nội mới, Sài Gòn Giải Phóng, Nghệ An, Hà Tĩnh, Thanh Hóa, Bắc Ninh, Tuyên Quang...

Bài viết: *“Báo chí, truyền thông trong xu thế chuyển đổi số”* của hai tác giả TS. Bùi Trường Giang và PGS.TS. Vũ Văn Hà (67, Kỷ yếu Hội thảo khoa học - Diễn đàn báo chí tháng 6 chuyển đổi số báo chí Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn) chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí, truyền thông chính là: “Sử dụng các công cụ, giải pháp công nghệ số để đổi mới mô hình, cách thức tác nghiệp, sản xuất và phân phối nội dung theo hướng tối ưu hóa mô hình tổ chức hoạt động của các cơ quan báo chí, truyền thông. Đây chính là hoạt động ứng dụng công nghệ số để làm mới quy trình truyền thông trong sáng tạo và phân phối cũng như hưởng thụ các sản phẩm và dịch vụ báo chí, truyền thông”.

Báo chí số trong thời đại Internet phát triển mạnh mẽ, nhiều phương tiện truyền thông ra đời, mạng xã hội nhanh, đầy tính hấp dẫn đã và đang là mối đe dọa không ít đối với các cơ quan báo chí, truyền hình khi còn nhập nhằng trong việc chuyển đổi số và càng khó khăn hơn để trở thành báo chí số đúng nghĩa. Trong khi đó, việc phát triển lên báo chí số ở một số cơ quan, báo đài quốc tế đã gặt hái được rất nhiều thành công, khẳng định thêm vai trò và vị thế “ông lớn” không thể thay thế trong thời buổi xã hội số. Chủ đề này sẽ được phân tích sâu hơn trong phần 2.1 Tình hình nghiên cứu báo chí số trên thế giới.

Hai định hướng mũi nhọn của Đài Truyền hình TP. HCM trong công nghệ và nội dung:



Ở nước ta, hiện các cơ quan, báo đài đạt chuẩn báo chí số không nhiều nếu không muốn nói là “chỉ trên đầu ngón tay”. Chính sự trì hoãn và nhập nhằng trong giai đoạn đầu là quá trình chuyển đổi số, việc hiểu sai về khái niệm và công tác thực hiện chưa linh hoạt đã khiến tình hình báo chí số tại Việt Nam còn chậm chạp, có thể thụt lùi so với thế giới. Nhận ra tính cấp thiết của vấn đề, đề tài “**Nghiên cứu báo chí số toàn diện cho xã hội số, kinh nghiệm từ báo, đài quốc tế đến khuyến nghị cho báo chí số tại Việt Nam**” ra đời nhằm tìm hiểu, phân tích và đưa ra những khuyến nghị giúp các cơ quan, báo đài chủ động hơn trong quá trình nâng cấp lên hệ thống báo chí số và có đường hướng đúng đắn hơn trong việc áp dụng, vận hành.

## 2. Tổng quan tình hình báo chí số

### 2.1 Tình hình báo chí số trên thế giới

Giới chuyên môn trên thế giới đã bắt tay vào tìm hiểu, nghiên cứu và không ngừng đưa ra những nhận xét đối với lĩnh vực báo chí số trong suốt 3 thập kỷ qua. Trong cuốn sách “*The Digital Environment, How we like, learn, work, and play now*” (Môi trường kỹ thuật số, cách chúng tôi sống, học tập, làm việc và chơi hiện nay) của Mitchelstein và Boczkowski (2009), có đoạn nói về các nghiên cứu báo chí số quy mô quốc tế đã tập trung vào các phương diện chính như sau:

- Bối cảnh lịch sử và bối cảnh thị trường
- Quá trình phát triển và tiến bộ
- Những thay đổi trong hoạt động thực tiễn
- Những thách thức đối với quy chuẩn nghề nghiệp
- Vai trò của công chúng và nội dung sáng tạo bởi công chúng.

Những nghiên cứu tập trung vào 5 phương diện chính nhưng bởi vì sự mới mẻ, là xu thế hợp thời và có nhiều thách thức nên báo chí số là một trong số ít lĩnh vực kích thích được nhiều chủ đề nghiên cứu từ giới chuyên môn. Cũng chính điều này đã tạo nên sự phức tạp cho đối tượng nghiên cứu, khiến cho nhiều nghiên cứu và quan điểm, góc nhìn khoa học nhanh chóng trở nên lỗi thời, bị thế chỗ và không ngừng gây nên tranh cãi.

Tuy có nhiều tên gọi, khái niệm hay các nghiên cứu mới ra đời liên tục nhưng ở góc độ hàn lâm, một số chủ đề đang thịnh hành hiện nay của báo chí số được quan tâm và chiếm không gian thảo luận nhiều nhất thuộc về các ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), báo chí dữ liệu (data journalism), báo chí di động (mobile journalism), báo chí nhúng (immersive journalism) gắn liền với ứng dụng của công nghệ thực tế ảo (virtual reality) và thực tế ảo tăng cường (augmented reality).

Tại những đất nước phát triển như Hàn Quốc, sự cạnh tranh bởi các phương tiện truyền thông mới là vô cùng gay gắt và bắt buộc ngành truyền thông nói chung và báo chí nói riêng phải có sự thay đổi toàn diện và nhất là việc đón đầu xu hướng, nhanh nhẹn chuyển mình theo thời cuộc và duy trì, tăng được số lượng độc giả, khán/thính giả trung thành.

Bài viết “*Báo chí Hàn Quốc chuyển đổi trong kỷ nguyên số*” (2019, Tạp chí Người Làm Báo điện tử) nói về Hãng thông tấn Yonhap trong thời buổi truyền thông số phát triển. Theo chia sẻ của bà Jin Hyung Kim, Giám đốc Phòng Kinh tế và Quốc tế của Yonhap, Hãng có nhiệm vụ cung cấp thông tin nhanh nhất với cách làm báo hiện đại



trong môi trường truyền thông số bằng các loại hình truyền thông khác nhau. Với số lượng 586 nhà báo, trung bình một phóng viên làm 5 tin, bài/ngày.

Đứng trước sự cạnh tranh mạnh mẽ của các phương tiện truyền thông mới và nhất là sự tác động của mạng xã hội, Hãng Thông tấn Yonhap cách đây 8 năm đã thay đổi mô hình quản lý tòa soạn. Cụ thể, Yonhap đã xây dựng bộ phận bàn siêu biên tập (superdesk) để quản lý nội dung đầu vào của cả tòa soạn. Bà Jin nhấn mạnh rằng đây là xu thế mới trong chuyển đổi mô hình quản lý tòa soạn hiện đại.

“Chúng tôi đang nỗ lực cải thiện nội dung trực quan của mình bằng các định dạng bao gồm văn bản, ảnh, đồ họa, thông tin đồ họa và video để trở thành nhà cung cấp dịch vụ tin tức đa phương tiện”, bà Jin Hyung Kim chia sẻ.

Phân kết luận trong bài viết “*Bức tranh đa chiều về truyền thông Hàn Quốc*” (2020, Tạp chí Người Làm Báo) có đoạn nói về thực trạng mảng tin tức thời sự trên mạng xã hội Facebook bắt đầu đi vào giai đoạn thoái trào khi mà công chúng Hàn Quốc quan tâm nhiều hơn các tin tức thời sự đăng lên Youtube. Nắm rõ điều này, Đài Truyền hình JTBC đã nhanh nhẹn thu hút công chúng bằng việc sử dụng kênh Youtube để phát sóng lại các chương trình hoặc phát trực tiếp. Nhờ vậy mà số người “Social Live” trên Youtube của JTBC tăng đáng kể.

Tại nước Anh, BBC vốn được giới trẻ đánh giá là “bảo thủ và trang trọng” nhưng trước tình hình công nghệ số phát triển, từ năm 2009, hãng thông tấn này đã nhanh chóng bắt tay vào công cuộc thay đổi tập trung vào nội dung truyền thông và cơ cấu tổ chức của mình với phương diện được chú trọng hàng đầu là nâng cao uy tín. Các nhân viên của BBC đã mở các kênh truyền thông khác nhau và xây dựng các nền tảng truyền thông đa dạng, cố gắng hết sức để duy trì và nâng cao uy tín của BBC.

Bài viết có chủ đề “*BBC announces “digital first” strategy*” (BBC công bố chiến lược “kỹ thuật số đầu tiên”) đăng tải trên Publicmediaalliance.org vào ngày 01/06/2022 về việc BBC cần phát triển và đổi mới các dịch vụ của mình để tập trung hơn vào kỹ thuật số. Ông Tim Davie - Tổng Giám đốc của BBC nói: “Ngày nay, khoảng 85% thời gian mọi người dành cho BBC là với các chương trình phát sóng tuyến tính. Quá nhiều tài nguyên của chúng tôi tập trung vào phát sóng chứ không phải trực tuyến. Và chưa đến 10% lượng sử dụng của chúng tôi được đăng nhập, vì vậy chúng tôi không thể cung cấp dịch vụ phù hợp, không giống như tất cả các đối thủ cạnh tranh toàn cầu của chúng tôi. Nếu chúng tôi không phản ứng nhanh hơn với những thay đổi này, chúng tôi sẽ nhường quá nhiều đất cho những người không bị thúc đẩy bởi các giá trị phục vụ công cộng.”

Sự đổi mới của BBC đang đáp ứng những thay đổi toàn cầu về thói quen tiêu dùng và giải trí. Khán giả ngày càng không còn “mặn mà” với tin tức phát sóng trên truyền hình và đài phát thanh. Do vậy các cơ quan báo đài thuộc nhà nước phải chuẩn bị sẵn sàng để thích ứng với thời cuộc và biết đổi mới, thậm chí dẫn đầu trong việc nắm bắt xu hướng của khán/thính giả, độc giả.

The Washington Post là tờ báo hàng đầu và lâu đời nhất nhì ở Washington, Hoa Kỳ. Với lịch sử tồn tại này, The Washington Post được cho là tờ báo truyền thống và việc phát triển lên báo chí số là điều không hề dễ dàng bởi rất nhiều rào cản. Trong đó, văn hóa và tư duy kinh doanh là thứ rất khó thay đổi.

Một trong những bước ngoặt quan trọng ảnh hưởng đến sự sống còn của The Washington Post chính là vào 2013 khi tỷ phú Jeff Bezos của Amazon mua lại với giá 250 triệu USD và biến tờ báo hàng đầu nước Mỹ này trở thành tập đoàn truyền thông công nghệ, vừa mạnh về truyền thông mà vừa áp dụng công nghệ để tạo ra sức cạnh tranh thu hút độc giả. Nhưng việc chuyển đổi không hề dễ dàng khi những ngày đầu tiên, đã có rất nhiều người trong tòa soạn và độc giả, công chúng nghi ngại về sự việc này.

Trang Sparkr Podcast của Đức có bài viết về sự thay đổi của The Washington Post khi được tỷ phú Jeff Bezos mua lại. Đăng tải ngày 22/01/2022, bài viết được thực hiện bởi tác giả Christian có đoạn như sau: “Khi Jeff Bezos mua The Washington Post, ông không chỉ rót vốn tài chính mà còn châm ngòi và thúc đẩy sự thay đổi văn hóa và thay đổi tư duy trong cơ quan báo chí.

Bezos khuyến khích thử nghiệm, tăng tốc độ và tăng gấp đôi những gì hoạt động tốt so với việc cố gắng khắc phục những gì không hoạt động. Bezos thường hỏi liệu một quyết định có phải là “một chiều” hay không – một quyết định không thể quay đầu lại. Bất cứ khi nào câu trả lời là không, sẽ không hại gì khi thử nghiệm và thử những điều mới. Và nếu những thí nghiệm như vậy cho thấy những bất ngờ tích cực, thì sẽ có sự nhấn mạnh vào việc nhân đôi chúng.

Tốc độ là rất quan trọng bởi vì các công nghệ không bao giờ bị cô lập. Họ xây dựng lẫn nhau và tạo ra sự phát triển theo cấp số nhân. Những gì có thể được coi là di chuyển chậm lúc đầu có thể tăng tốc rất nhanh và theo cấp số nhân. Nếu bạn chúi đầu vào cát quá lâu, bạn sẽ mất cơ hội bắt kịp những người còn lại”.

Tạp chí Kinh doanh Harvard (Harvard Business Review) có dẫn nguồn bài viết của Trường Kinh doanh Darden với chủ đề “*Chuyển đổi kỹ thuật số tại The Washington Post: Đổi mới cho thế hệ tiếp theo*” (2021), về những thách thức mà The Washington Post phải đối mặt và cách họ vượt qua, thu hút đối tượng độc giả trẻ một cách đầy ngoạn

mục: “Bất chấp tất cả những thành công của mình, The Post đã phải đối mặt với một số thách thức kinh doanh quan trọng vào năm 2021, bao gồm các đối thủ cạnh tranh mới, số lượng kênh mà độc giả sử dụng tin tức ngày càng tăng và hành vi của người tiêu dùng đang thay đổi nhanh chóng. Đáp lại, The Post đã phát triển tư duy về sản phẩm kỹ thuật số, xây dựng lại tòa soạn, thiết kế lại các quy trình kinh doanh cốt lõi, xây dựng nền tảng công nghệ phần mềm dưới dạng dịch vụ (SaaS) hoạt động như một "công việc kinh doanh trong doanh nghiệp" rất có lợi nhuận và công bố việc tạo ra Thế hệ tiếp theo - một sáng kiến mới nhằm đẩy nhanh việc thu hút khán giả trẻ hơn và đa dạng hơn thông qua các sản phẩm, phương pháp và quan hệ đối tác mới.

Tạp chí điện tử VietTimes trích lời của TS. Ngô Bích Ngọc, Học viện Báo chí và Tuyên truyền trong bài viết có chủ đề “*Báo chí trong cuộc chiến sống còn: Bài học chuyển đổi số của Washington Post và New York Times*” (2022) cho rằng thành công của The Washington Post đến từ việc áp dụng đầy sáng tạo 6 mô hình kinh doanh nổi bật bao gồm:

- Mô hình cung cấp phần mềm quản lý nội dung, môi giới dữ liệu.
- Mô hình thương mại điện tử.
- Mô hình khai thác nội dung đã xuất bản.
- Mô hình đăng ký dài hạn.
- Mô hình quảng cáo.
- Mô hình đại diện truyền thông.

## **2.2 Tình hình báo chí số hiện tại ở Việt Nam**

Trong phần tham luận của nhà báo Nguyễn Hoàng Nhật, Phó Tổng Biên tập Báo điện tử VietnamPlus và TS. Ngô Bích Ngọc, Học viện Báo chí Tuyên truyền đã đăng tải trên Báo Nhân Dân vào ngày 11/06/2022 với chủ đề “*Xu hướng phát triển báo chí và những mô hình kinh doanh báo điện tử hiện đại*” có viết:

“Năm 2013, Hội nghị Báo chí toàn cầu (World Congress Newspaper) do Hiệp hội Báo chí thế giới WAN-IFRA tổ chức tại Bangkok, Thái Lan. Tại đó, WAN-IFRA đưa ra khái niệm “di dân” (migrant) trong lĩnh vực báo chí với nhận định: Thế giới đang chứng kiến “cuộc di dân từ báo in sang báo điện tử”.

Khi ấy, rất nhiều tổng biên tập của các cơ quan báo chí lớn, trong đó có New York Times, El Mundo (báo tiếng Tây Ban Nha nhiều người đọc nhất thế giới)... đều lên trình bày chiến lược phát triển theo hướng chuyển trọng tâm sang phiên bản online, và đặc biệt là đề cao chuyện thu phí đối với báo điện tử. Thời điểm này, ở Việt Nam, báo in bắt đầu suy giảm số lượng. Nhưng khi nhắc đến báo điện tử, nhiều lãnh đạo các cơ

quan báo chí vẫn coi đây chỉ là phiên bản online của bản in, hạn chế cập nhật, tóm lại là không cho báo điện tử có một đời sống riêng”.

Tuy vậy, dù muốn dù không thì báo chí là một trong những lĩnh vực bắt buộc phải thay đổi để phù hợp với thời cuộc. Chính vì lẽ đó mà trong những năm qua, đặc biệt là sau đại dịch Covid-19 có thể thấy báo chí ở nước ta đã có những thay đổi đáng kể. Sự khó khăn trong việc cập nhật, sản xuất, đưa tin trong thời điểm dịch bệnh là thách thức để rất nhiều cơ quan, công ty, tổ chức sáng tạo. Họ tìm tòi mọi cách để làm tốt công việc của mình mà không muốn sự khó khăn hiện tại làm gián đoạn để sinh tồn và phát triển.

Khi rất nhiều những ngành nghề, xí nghiệp, công ty từ lớn tới nhỏ phải đóng cửa, công nhân, nhân viên chức, người lao động không thể làm việc thì điều giúp người dân giải khuây mỗi ngày chính là dựa vào báo chí truyền thông. Cũng bởi vì vậy mà báo chí, phát thanh, truyền hình, mạng điện tử và các thiết bị di động hội tụ về mặt công nghệ, kết hợp bằng mọi loại hình đưa thông tin đến công chúng một cách nhanh chóng, hấp dẫn, hiệu quả nhất. Đây có thể gọi là “hội tụ truyền thông” (media convergence) - một khái niệm được tác giả Ithiel de Sola Pool sử dụng trong tác phẩm “*Tự do công nghệ*” (Technologies of Freedom) ra đời năm 1983.

Đối với Ithiel de Sola Pool, sự phát triển của công nghệ sẽ giúp các loại hình báo chí không còn sự ngăn cách. Mà thật vậy, cơn sốt các nội dung clip ngắn trên Tiktok trong thời kỳ đại dịch đã khởi nguồn sáng tạo, người người nhà nhà đều có thể xuất hiện trên mạng xã hội, nhận nhiều sự chú ý và trở thành nhân vật được báo chí khai thác, thậm chí trở thành ngôi sao. Khoảng cách giữa người dùng và báo chí dần được xích lại gần thông qua các hình thức tương tác gián tiếp.

### **Nhà báo trong việc ứng dụng công nghệ mới vào báo chí số.**

Dù công nghệ có hiện đại đến mức nào thì nhà báo vẫn là chủ thể quan trọng nhất. Không chỉ tạo ra sản phẩm bằng kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và sự hiểu biết của mình trong chuyên môn, chuyên ngành và thời cuộc mà nhà báo còn phải biết cách ứng dụng công nghệ vào báo chí số như thế nào để khâu vận hành được thuận lợi và góp phần đưa báo chí số phát triển hơn nữa.

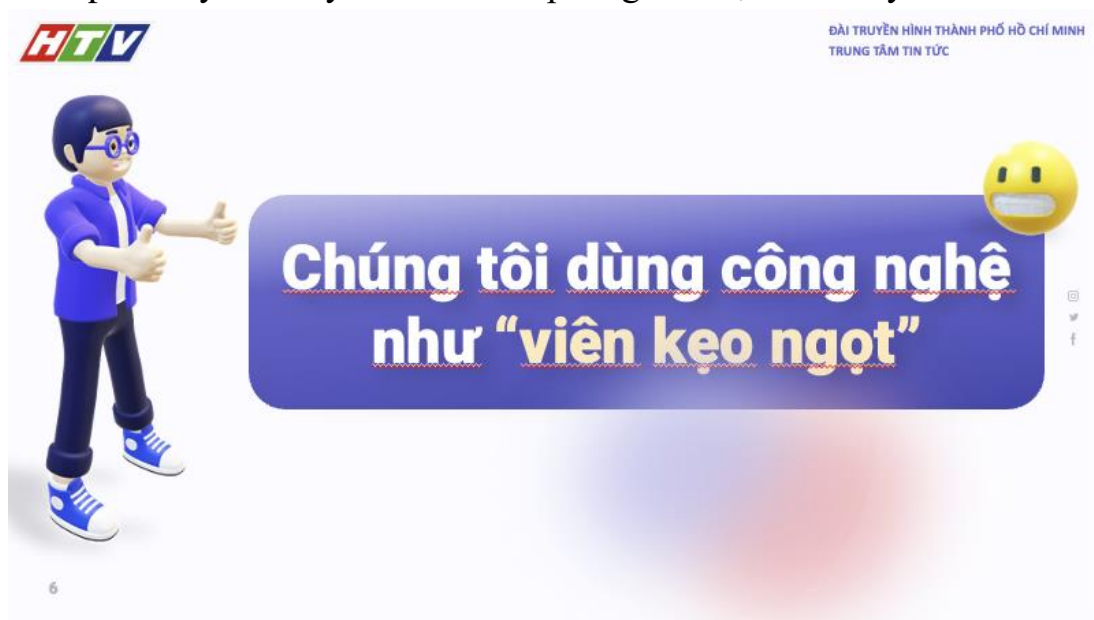
TS. Đỗ Anh Đức nói rõ trong bài tham luận “*Báo chí số - Nhìn lại 30 năm nghiên cứu và triển vọng phía trước*” rằng, trong tiếp cận về công nghệ đã có 3 chủ đề nhỏ hơn được đề cập một cách hệ thống và liên tục, đó là: Báo chí dữ liệu (data journalism), Phân tích và thống kê (analytics & metrics), Thuật toán và tự động hóa (algorithms & automation). Tuy nhiên có một điều đáng chú ý là dù nghiên cứu về công nghệ và hiểu rất rõ năng lực, tiềm năng để công nghệ phát triển trong báo chí số nhưng chủ thể là

nhà báo vẫn không hề thay đổi vị trí quan trọng của mình. Công nghệ là một chuyện, nhưng vai trò của nhà báo trong việc ứng dụng công nghệ, cân bằng và góc nhìn của nhà báo là điều không thể thay thế được. Từ đó dẫn đến một phát hiện mới, rằng trong thời buổi báo chí số với lợi thế dữ liệu có thể dễ dàng dẫn dắt câu chuyện theo hướng nhà sản xuất mong muốn nhưng cách thức thu hút công chúng và cách kể chuyện, sự chắc chắn trong nhìn nhận và tư duy sâu sắc của báo chí truyền thống là điều không thể xem nhẹ.

Vậy, vai trò của nhà báo trong thời buổi báo chí số như thế nào để vừa giữ được sự chuẩn chỉnh của báo truyền thống, vừa áp dụng và phát huy tư duy mới mẻ và công nghệ số hiện tại vào trong công việc là điều quan trọng. Trong bài viết “*Những yêu cầu đối với nhà báo trong thời đại chuyển đổi số*” (2020, Quân đội nhân dân) bởi tác giả Thiện Nhân nói về điều nhà báo cần phải học là về công nghệ. Để tạo ra những giá trị mới cho báo và độc giả thì cần phải áp dụng công nghệ mới nên nhà báo rất cần được đào tạo bài bản từ khâu cơ bản nhất là nhập thông tin đến xuất bản bài viết hấp dẫn, chuẩn chỉnh và tăng lượng tương tác đến độc giả.

Công nghệ AI sẽ giúp nhà báo đọc hàng triệu bản tin mỗi ngày và tổng hợp theo chủ đề, giúp nhà báo viết các tin chuẩn mực theo đơn đặt hàng. Công nghệ Big Data giúp nhà báo phân tích hàng triệu trang tin trong quá khứ, tìm ra xu thế của hàng chục năm qua, dự đoán tương lai... Công nghệ giúp sửa lỗi chính tả, ngữ pháp một cách nhanh chóng và chuẩn xác nhất. Công nghệ giúp Tổng Biên tập duyệt hàng trăm bài mỗi ngày và tránh được những lỗi sai phạm trong công việc.

Cách phát huy và chuyển đổi số các phóng viên tại Đài Truyền hình TP. HCM.



**HTV**

**<= Toà soạn thế hệ mới**

**> Tin tức thế hệ mới**

**> Nhà báo (Lâu năm và trẻ) THẾ HỆ MỚI"**

active.

**ĐI 1 VỀ 3 Phóng viên**

**x3**

**công việc so với trước**

**HTV NEWS**  
TIN TỨC THẾ HỆ MỚI

**Phóng viên x A.I. hoạt động >150%**

**ĐỊNH DẠNG TIN TỨC ĐA PHƯƠNG ĐÀU TIÊN VIỆT NAM**

VIDEO PHƯƠNG ĐỌC  
VĂN BẢN & SỐ HOA  
VIDEO PHÁT SÓNG PHƯƠNG NGANG  
Bài đa phương - MultiFORM

“Tóm lại, công nghệ sẽ giải phóng nhà báo khỏi những việc lặp lại, cho họ nhiều thời gian hơn để sáng tạo. Nhưng công nghệ cũng sẽ lấy mất công việc của những người trung bình, bắt buộc mỗi cá nhân phải đào tạo lại để thích ứng”, trích từ bài viết “*Những yêu cầu đối với nhà báo trong thời đại chuyển đổi số*”.

#### 4. Báo chí số và các mối quan hệ mật thiết

##### 4.1. Mối quan hệ giữa báo chí số với hệ sinh thái thiết bị di động và các nền tảng mạng xã hội

Báo chí số và các nền tảng/công cụ di động hiện đại là mối quan hệ mật thiết, tương hỗ và cùng nhau phát triển trong thời buổi công nghệ số. Tuy đây vẫn là chủ đề với 2 luồng quan điểm bi quan và lạc quan nhưng quan điểm lạc quan vẫn chiếm phần đông khi cho rằng các nhà xuất bản, tòa soạn và nhà báo - người dùng được trao quyền,

cơ hội trong môi trường số. Ngược lại, góc nhìn bi quan chỉ ra những thách thức khi phải đối diện với các nền tảng này, đặc biệt là nguy cơ phụ thuộc hoặc lệ thuộc, thua thiệt doanh thu và tính bảo mật.

Ở góc độ văn hóa cũng gây nên nhiều tranh cãi giữa chuyện đáng tin cậy hoặc không. Một cuộc khảo sát trên mạng xã hội của ING News Hà Lan (2015) về sự xuất hiện của khoa học kỹ thuật và động lực của báo chí truyền thông xã hội đã chỉ ra rằng, các nhà báo Đức coi thông tin trên mạng xã hội là không đáng tin cậy. Trong khi đó, đối tác Mỹ của họ coi mạng xã hội là nguồn thông tin đáng tin cậy. Chỉ thông qua cuộc khảo sát trong phạm vi nhỏ đã cho thấy chủ đề này luôn tồn tại song song với 2 luồng ý kiến trái ngược, chung quy vẫn là về chuyện “niềm tin”.

Nhưng báo chí số sẽ không thể phát triển nếu không áp dụng công nghệ và không kết hợp với các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Zalo, Tiktok, Youtube, Google... mối quan hệ này là “win - win” và tác động qua lại lẫn nhau như quan điểm trong bài “*Báo chí và mạng xã hội: Cần cái nhìn “win - win”*” của tác giả Nguyễn Vinh được đăng tải trên Thời báo Ngân hàng:

“Mối quan hệ giữa báo chí và mạng xã hội thể hiện sự tác động qua lại lẫn nhau. Báo chí tác động thường xuyên, hàng ngày, hàng giờ, hàng phút đến mạng xã hội và ngược lại, mạng xã hội cũng tác động liên tục và mạnh mẽ đến báo chí. Trước hết, báo chí và mạng xã hội cùng là nguồn đề tài, nguồn tư liệu cho nhau. Nếu như các bài báo mang tính thời sự cao trên báo chí nhanh chóng trở thành đề tài bàn luận và chia sẻ trên mạng xã hội thì ngược lại, những thông tin, tư liệu cá nhân phong phú trên mạng xã hội cũng là nguồn tham khảo, gợi ý phong phú và vô tận đối với các nhà báo. Nguồn thông tin đó lưu chuyển lẫn nhau. Báo chí sử dụng, thẩm định, phát triển nguồn thông tin từ mạng xã hội và mạng xã hội chia sẻ, quảng bá, bàn luận, thẩm định các tác phẩm báo chí đã được đăng tải.

Trong quá trình tương tác qua lại với mạng xã hội, báo chí còn thực hiện việc định hướng, điều chỉnh thông tin trên mạng xã hội. Thông tin từ mạng xã hội mang tính cá nhân, chưa được kiểm chứng. Chỉ khi báo chí tiếp nhận, xử lý, kiểm chứng và tổ chức lại thông tin thì thông tin từ mạng xã hội mới trở nên đáng tin cậy. Và như vậy, công chúng một mặt tiếp nhận thông tin từ mạng xã hội như một nguồn nhanh nhạy, đa chiều, thì mặt khác cũng dựa vào báo chí để kiểm chứng độ chính xác của thông tin. Kiểm chứng, điều chỉnh thông tin trên mạng xã hội một cách thường xuyên, báo chí tác động vào dư luận xã hội, hình thành dư luận xã hội đúng đắn, kịp thời”.

Một hình thức mới nở rộ trong thời gian thế giới đối mặt với đại dịch COVID-19 chính là Podcast. Bài viết chủ đề “*Why Podcasting has survived (and thrived) during*

*COVID-19*” (Tại sao Podcasting tồn tại (và phát triển mạnh) trong COVID-19, 2020) đăng trên trang Burrelles có tổng kết vào cùng năm. 212 triệu người Mỹ biết đến Podcast và con số này tăng 10 triệu mỗi năm và 55% người Mỹ nghe Podcast. Ngoài ra, mức sử dụng toàn cầu tăng 42%. Tại Mỹ, 18% người trưởng thành cho biết họ nghe nhiều Podcast hơn từ khi họ bắt đầu cách ly và thực hiện giãn cách xã hội. Đồng thời, lượng nghe Podcast cũng có sự gia tăng lớn trong thế hệ Millennial (X) và Gen Z.

Nói về thống kê lượng người nghe Podcast trong thời kỳ COVID-19, Zing News đăng tải bài viết với chủ đề “*Xu hướng phát triển của Podcast trong mùa dịch*” (2021) như sau: “Ở một số quốc gia, số người nghe Podcast đạt mức ấn tượng. Ireland dẫn đầu bảng với 41%, tiếp đến là Tây Ban Nha (38%), Thụy Điển, Na Uy và Mỹ, với 37%. Đan Mạch ghi nhận 28% và Pháp là 26%.

Ở Anh, 22% số người được khảo sát nói họ đã nghe Podcast. Những người này có thói quen nghe phát thanh và coi đó là kênh “theo yêu cầu”. Khi dịch bệnh qua đi, số lượng người nghe Podcast không hề giảm mà còn tăng lên bởi họ có thể trong lúc lái xe, làm việc nhà, thư giãn, du lịch... Những người sáng tạo Podcast ngày càng tăng lên, nội dung phong phú và thời lượng có sự thay đổi linh hoạt để phù hợp với từng đối tượng người nghe.

#### ***4.2. Báo chí số với tâm lý, thói quen người tiêu dùng.***

Trong một khảo sát của Dietmar Schantin và cộng sự (2019) với một loại báo chí truyền thông, kết quả nhận về chính là một tổ chức sẽ thành công hơn khi họ biết tập trung phân tích kỹ về công chúng. Từ đó, sản xuất và cung cấp những sản phẩm tốt hơn, giữ được kết nối và sự trung thành của độc giả. Điều này đã phát huy tính hiệu quả khi 5 năm trở lại đây, tình hình doanh thu từ kinh doanh báo chí đến công chúng đã lần đầu tiên vượt doanh thu quảng cáo (WAN-IFRA, 2015 - 2020).

Vào năm 2020, sự trỗi dậy của mạng xã hội video ngắn Tiktok - nền tảng do công ty ByteDance của Trung Quốc đã khiến truyền thông và công chúng trên thế giới phải bất ngờ đến mức trang Journalism.co.uk đã có bài viết: “*TikTok sẽ là sự cứu rỗi cho báo chí*”. Những video ngắn được sản xuất ồ ạt từ chính người dùng nhanh chóng ở thành xu hướng. Đặc biệt là trong giai đoạn dịch bệnh, người dùng có nhiều thời gian rảnh rỗi dành cho sự tiêu khiển càng là tác nhân giúp Tiktok lan rộng trên thế giới và trở thành mối đe dọa cho các nền tảng xã hội khác.

Trước tình hình này, Google lập tức cho ra đời Youtube Shorts, Facebook thử nghiệm Reels trên nền tảng Instagram. Người dùng mạng vào năm 2021 chứng kiến sự cạnh tranh giữa các “người khổng lồ”, biến mạng xã hội thành “chiến trường”. Thậm chí, “con số” Tiktok giúp các cơ quan báo chí phát triển theo hướng vui vẻ năng động,



giảm bớt phần nào sự nghiêm túc. Các tòa soạn lớn như New York Times, Washington Post... đều có tài khoản Tiktok để tương tác với độc giả, đặc biệt là thế hệ Gen Z.

Tại Việt Nam, có khoảng 30 cơ quan báo chí chính thống tham gia vào Tiktok để tạo ra nhiều nội dung tươi trẻ, sôi nổi và “bắt trend” hơn. Có thể kể tên các cơ quan như: VTV, VOV, TTXVN. Trong đó, TTXVN còn đoạt giải thưởng hạng mục News Literacy tại giải Báo Điện tử châu Á năm 2020 (Digital Media Awards 2020).

Thành công của Tiktok đánh vào tâm lý người dùng hiện tại khi thích những gì nhanh gọn, hấp dẫn và dễ làm theo. Đồng thời, Tiktok chiều theo người dùng bằng cách nắm bắt tâm lý và chỉ đề xuất những chủ đề họ quan tâm. Bởi vậy khi đã xem Tiktok là có biết bao người mất đến hàng giờ đồng hồ đắm chìm vào các nội dung liên tiếp. Đây cũng chính là từ khóa quan trọng để các cơ quan, tổ chức truyền thông, báo chí nên nghiên cứu, học hỏi và áp dụng trong thời đại báo chí số.

The Guardian có bài viết mang chủ đề giải đáp câu hỏi lớn của nhân loại về sự thành công quá nhanh của Tiktok. *“Thuật toán của Tiktok đã làm nên thành công như thế nào: ‘Nó vượt qua các ranh giới’”*, (2022, How Tiktok’s algorithm made it a success: ‘It pushes the boundaries’), tác giả Alex Hern phân tích: “Theo đúng nghĩa đen, đó là câu hỏi nghìn tỷ đô la: làm thế nào mà Tiktok đi từ một mạng xã hội dành cho thanh thiếu niên hát nhép thành ứng dụng phổ biến nhất ở thế giới phương Tây, đe dọa đánh bật hoàn toàn Facebook chỉ trong vài năm ngắn ngủi ?

Không có câu trả lời nào có thể kết thúc và Tiktok có được thành công phi thường nhờ một loạt các lựa chọn thông minh: các công cụ tạo video dễ sử dụng đã làm mờ ranh giới giữa người sáng tạo và người tiêu dùng hơn nhiều so với những gì Youtube từng quản lý; một thư viện âm nhạc được cấp phép rộng lớn cho phép thanh thiếu niên tạo nhạc phim cho các clip của họ mà không sợ bị bản quyền; một chiến dịch quảng cáo trị giá hàng tỷ đô la trên Facebook và Instagram đã mua được người dùng mới nhanh như công ty của Zuckerberg gửi đến họ.

Nhưng công cụ mạnh mẽ nhất mà Tiktok có để thu hút người dùng và khiến họ bị cuốn hút là “Trang dành cho bạn”, FYP và thuật toán tạo ra nó.

FYP là màn hình mặc định mà người dùng mới nhìn thấy khi mở ứng dụng. Ngay cả khi bạn không theo dõi một tài khoản nào khác, bạn sẽ thấy tài khoản đó ngay lập tức được phổ biến với một luồng clip ngắn không bao giờ kết thúc được chọn lọc từ những nội dung phổ biến trên dịch vụ. Quyết định đó đã giúp công ty vượt lên so với đối thủ: tài khoản Facebook hoặc Twitter không có bạn bè hoặc người theo dõi là một nơi cô đơn, cần cỗi, nhưng Tiktok đang thu hút ngay từ ngày đầu tiên”.

Bài đăng phân tích sâu về FYP - điều cốt lõi tạo nên thành công của Tiktok, bỏ xa các đối thủ lớn như Facebook, Instagram, Twitter, Youtube... Hiện tại, Tiktok vẫn không ngừng phát triển mỗi giây, nắm bắt và đáp ứng nhu cầu của từng người dùng.

## **5. Những xu hướng mới từ nền tảng báo chí số**

### ***5.1 Báo chí số thu phí người dùng bằng nhiều hình thức, kích thích sự đầu tư thời gian, tiền bạc và công sức một cách tự nguyện.***

Cũng giống như rất nhiều ngành nghề trên thế giới, báo chí cũng cần phải có kinh phí để duy trì và phát triển cả một bộ máy lớn. Trong khi nhân lực nhiều, chi phí đầu tư và vận hành lớn, không ngừng đổi mới mỗi ngày để thu hút độc giả thì việc đọc báo miễn phí là không còn phù hợp.

Từ thời xa xưa, báo in đã trực tiếp kiếm ra lợi nhuận bằng hình thức sản xuất, bày bán hàng ngày các tin tức của mình thì khi nâng cấp lên thành báo online, người dùng không phải bỏ tiền vẫn đọc được tin nóng sốt, nội dung phong phú, trình bày đẹp... liệu có phải là hoàn toàn miễn phí?

Nhiều tờ báo lớn trên thế giới cho rằng công chúng sẽ phải trả tiền để có thể đọc được những nội dung trên báo mạng điện tử. Bức tường phí - “Paywall” là bức tường ngăn cách giữa nội dung và công chúng. Muốn đọc được những thông tin thú vị, có tính chuyên môn cao hoặc tin độc quyền... thì người dùng phải trả một khoản tiền. Ở những tờ báo mạng điện tử lớn, họ đã làm theo cách này và đó là chuyện buộc phải làm dù thích hay không. Nó liên quan trực tiếp đến chuyện sinh tồn của một tòa soạn.

Không khác gì với báo in đang chật vật tồn tại giữa thời buổi công nghệ số, báo mạng điện tử dù có nguồn thu nhưng vẫn chưa ổn định. Cùng với sự tương hỗ của smartphone hay máy tính bảng, việc phát triển của báo mạng là điều chắc chắn, từ đó kéo theo chuyện thu phí người dùng.

Theo bài viết “*Xu hướng phát triển của báo chí trong kỷ nguyên kỹ thuật số*” (Tạp chí Người Làm Báo) của PGS.TS Nguyễn Thị Trường Giang do trang đăng tải đã liệt kê 3 loại bức tường phí là: bức tường phí cứng, bức tường phí mềm và mô hình Freemium. Trong đó, 3 bức tường này sẽ có đặc trưng như sau:

- Hệ thống phí cứng là khi người dùng có thể đọc được lượng nội dung tối thiểu trên trang web, thậm chí không thể truy cập nếu không trả tiền.
- Hệ thống phí mềm linh hoạt hơn khi người dùng không trả tiền vẫn có thể đọc một số nội dung nhất định. Ví dụ các bài viết miễn phí, đọc một lượng tác phẩm nhất định trong 1 tháng.
- Hệ thống Freemium là sự kết hợp giữa Free (miễn phí) và Premium (phí trả thêm). Bao gồm: Miễn phí các sản phẩm cơ bản để có được nhiều khách hàng. Sau đó

thu phí các tính năng cao cấp nếu khách hàng muốn sử dụng phiên bản đầy đủ của sản phẩm với tất cả các chức năng cũng như ứng dụng cao cấp khác thì phải trả thêm một khoản phí để nâng cấp gói sản phẩm.

Nhưng không có gì là dễ dàng, muốn thu phí của người đọc thì từng sản phẩm, bài viết của trang báo phải thực sự chất lượng trong tất cả các khâu như: Chủ đề, nội dung, hình ảnh, video, cách bố trí sắp xếp bố cục... và duy trì được sự tốt đẹp này. Chuyên gia Bill Mitchell cho rằng, muốn bức tường phí hoạt động có hiệu quả thì các tờ báo phải tạo ra “giá trị mới” như: tạo ra lợi nhuận nhưng không làm mất đi lượng công chúng hiện tại, các tin bài phải có chất lượng tốt hoặc nhiều điều mới mẻ hơn so với các nội dung miễn phí thông thường để số tiền người dùng bỏ ra là hoàn toàn xứng đáng. Một số tờ báo đã áp dụng hình thức này như: Wall Street Journal, Globe and Mail, The Times, The Independent, New York Times, Washington Post, Chicago Tribune...

Những tính năng công nghệ trên nền tảng số của HTV nhằm hướng đến lượng người dùng bền vững.



Nhà báo Hồ Quang Lợi còn nhấn mạnh về việc tạo ra hai xu hướng, đó là xu hướng của báo chí làm việc nâng cao chất lượng; thứ hai là xu hướng thụ hưởng báo chí trong xã hội bằng việc sẵn sàng chi tiền: “Tôi nghĩ rằng xu hướng thu phí đọc báo điện tử sẽ được dư luận xã hội cổ vũ, ủng hộ bằng việc ngày càng có nhiều lượt người truy cập vào các thông tin có tính độc quyền như của ngày nay và sẵn sàng trả tiền để được thụ

hưởng thông tin từ những tác phẩm báo chí có chất lượng. Điều này cho thấy mong muốn trở thành một xu hướng thụ hưởng thông tin của xã hội, đồng thời đây cũng là cách xã hội ủng hộ hoạt động nghiệp vụ của báo chí, đề cao tính nghề nghiệp của báo chí, ủng hộ hoạt động của báo chí ngày càng chuyên nghiệp. Qua đó, tạo thói quen thụ hưởng thông tin trong xã hội và động viên trở lại các cơ quan báo chí hoạt động nghiệp vụ theo hướng này. Bởi, khi họ đã có được nguồn thu bước đầu, có thể chưa nhiều, nhưng nguồn thu đó đã có tính khích lệ để tiếp tục đầu tư báo chí có chiều sâu, chất lượng, trí tuệ và trách nhiệm”./.

## QUẢN TRỊ TÒA SOẠN BÁO CHÍ SỐ: THỰC TRẠNG VÀ KINH NGHIỆM

**Trương Văn Chuyển**

*Tổng Biên tập Báo Cần Thơ,*

*Chủ tịch Hội Nhà báo TP. Cần Thơ*

Chuyển đổi số là xu thế tất yếu trong thời đại ngày nay, tạo cơ hội chuyển đổi mạnh mẽ chưa từng có cho các quốc gia, các địa phương, doanh nghiệp trên thế giới vượt lên khẳng định vai trò, năng lực, trình độ của mình khi tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên công nghệ số. Đó là quá trình chuyển đổi từ mô hình truyền thống sang mô hình công nghệ dữ liệu lớn, điện toán đám mây, Internet vạn vật...

Hay nói cách khác, chuyển đổi số là sự dịch chuyển toàn bộ các lĩnh vực đời sống kinh tế xã hội từ môi trường thực sang môi trường số trên cả 3 trụ cột: Chính quyền số, Kinh tế số và Xã hội số.

Chương trình chuyển đổi số ở cấp độ quốc gia đang trở thành xu hướng, với nhiều chủ trương, chính sách, định hướng quan trọng của Đảng, Nhà nước: Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư; Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025 và định hướng đến năm 2030. Các nghị quyết, quyết định trên xác định rõ chuyển đổi số là quá trình tất yếu của Việt Nam nhằm đẩy mạnh hiện đại hóa hệ thống phân phối, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đẩy mạnh phát triển thị trường trong nước và xuất khẩu. Việt Nam là một trong những quốc gia đầu tiên trên thế giới ban hành Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nhận thức về chuyển đổi số song hành cùng các quốc gia tiên tiến trên thế giới.

Riêng đối với thành phố Cần Thơ, cơ bản đã hoàn thiện đầy đủ khung pháp lý về chuyển đổi số như: Nghị quyết số 02-NQ/TU ngày 04/8/2021 của Thành ủy về chuyển đổi số thành phố Cần Thơ đến năm 2025; Kế hoạch của Ủy ban nhân dân thành phố Cần Thơ về Chuyển đổi số thành phố Cần Thơ đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Cần Thơ cũng xác định chuyển đổi số gắn với đô thị thông minh, trên cơ sở đó khung pháp lý về phát triển đô thị thông minh cũng đã cơ bản hình thành

nhr: Nghị quyết số 10-NQ/TU ngày 11 ngày 4 năm 2017 của Thành ủy “Về xây dựng thành phố Cần Thơ phát triển thành đô thị thông minh, giai đoạn 2016 - 2025”, Ủy ban nhân dân thành phố đã phê duyệt Đề án Xây dựng thành phố Cần Thơ phát triển thành đô thị thông minh giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030...

Với tư cách là một ngành nghề luôn phản ứng nhanh nhạy với mọi biến động xã hội, báo chí chịu tác động trực tiếp của chuyển đổi số, tất nhiên phải là lĩnh vực đi đầu trong công cuộc này. Thậm chí, để có thể tiếp tục tồn tại, phát triển, thu hút độc giả, chuyển đổi số phải là xu thế tất yếu của báo chí hiện nay. Vì thế, dù muốn hay không, các cơ quan báo chí phải nhanh chóng thực hiện chuyển đổi số, trong đó có quản trị tòa soạn báo chí số.

\*\*\*

Chuyển đổi số báo chí là gì? Có thể hiểu đơn giản đó là việc đưa toàn bộ hoạt động của tờ báo lên môi trường số, bằng công nghệ số. Đó là quá trình số hóa, làm thay đổi cách thức vận hành, thay đổi quy trình tác nghiệp báo chí và kinh tế báo chí, thay đổi phương thức cung cấp thông tin đến bạn đọc và cả mô hình quản trị tòa soạn...

Ngày nay, các cơ quan báo chí, công ty truyền thông trên thế giới đã nhận thức được tầm quan trọng của chuyển đổi số trong việc gia tăng hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững của cơ quan báo chí, đã bước vào một “cuộc đua” mới trong chuyển đổi số, thay đổi mô hình, cách thức hoạt động.

Chuyển đổi số sẽ giúp các cơ quan báo chí thay đổi toàn diện phương thức vận hành, quản lý, áp dụng công nghệ trong quy trình sản xuất và phân phối nội dung, thực hiện hiệu quả các mô hình kinh doanh báo chí để đa dạng hóa nguồn thu. Từ đó, báo chí sẽ thực hiện tốt hơn sứ mệnh tuyên truyền đầy đủ, kịp thời, chính xác chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, củng cố niềm tin và sự đồng thuận xã hội, giữ vai trò dẫn dắt, định hướng thông tin và dư luận xã hội.

Ở Việt Nam những năm gần đây, báo, tạp chí điện tử phát triển nhanh cả về số lượng và chất lượng, đang từng bước thể hiện ưu thế so với loại hình báo chí in truyền thống. Các cơ quan báo chí đang tập trung xây dựng cơ quan báo chí hiện đại, đa nền tảng, đa phương tiện, ứng dụng công nghệ số để cung cấp thông tin chính xác, kịp thời, ý nghĩa, được cá nhân hóa tới công chúng mọi lúc, mọi nơi. Trọng tâm của chuyển đổi số báo chí là đưa sản xuất nội dung và phân phối nội dung lên môi trường số, đổi mới cách làm nội dung, đổi mới mô hình quản lý, tác nghiệp của cơ quan báo chí, tạo ra cơ hội, làm chủ nền tảng phân phối nội dung trên không gian mạng. Cụ thể, chuyển đổi số báo chí với một số xu hướng phát triển nổi bật dưới đây:

- **Xu hướng toàn cầu hóa báo chí** (báo chí không biên giới): Đây là xu hướng tất yếu của báo điện tử. Điều này có nghĩa là việc cung cấp, lấy thông tin hay truy cập báo điện tử sẽ không còn bị giới hạn bởi biên giới. Thông tin được tiếp cận đa dạng, nhiều chiều, cập nhật mọi thông tin khắp nơi trên thế giới. Xu hướng toàn cầu hóa báo chí còn thể hiện ở chỗ một thông tin báo chí có thể được xuất bản ở nhiều quốc gia, hoặc nhiều quốc gia cùng hợp tác sản xuất một sản phẩm báo chí. Biểu hiện này được thể hiện cụ thể ở tất cả các loại hình truyền thông: báo in (xuất bản trong nước, xuất bản ra nước ngoài bằng nhiều thứ tiếng...), phát thanh (hệ phát thanh đối ngoại, phát nhiều thứ tiếng khác nhau...), truyền hình (nhiều nước cùng xem một kênh truyền hình...), báo mạng... Toàn cầu hóa diễn ra ở cả những hãng thông tấn lớn (xu hướng liên kết, cạnh tranh...). Báo điện tử đối ngoại được dịch ra nhiều thứ tiếng khác nhau phục vụ đối tượng ở nước ngoài.

- **Xu hướng báo điện tử có trả phí**: Công chúng sẽ phải trả tiền để có thể đọc được những nội dung trên báo mạng điện tử. Paywall là bức tường ngăn cách giữa nội dung và công chúng - đã được dựng lên ở nhiều tờ báo mạng điện tử lớn, yêu cầu công chúng phải đóng một khoản phí thì mới được đọc thông tin.

- **Xu hướng báo chí đa phương tiện**. Thuật ngữ “Báo chí đa phương tiện” được sử dụng nhiều với mấy nghĩa cơ bản sau đây: *một là*, nói về một cơ quan báo chí có cả 4 loại hình báo chí là báo in, truyền hình, phát thanh và báo điện tử; *hai là*, trong một tác phẩm báo chí sử dụng cả chữ viết, hình ảnh động, âm thanh và được chuyển tải trên mạng Internet; *ba là*, trong đào tạo: cung cấp kiến thức, phương pháp, kỹ năng để nhà báo có thể làm việc ở bất cứ loại hình nào, dù đó là báo in, phát thanh, truyền hình hay điện tử.

Đề tương thích với báo chí đa phương tiện, các cơ quan báo chí chuyển từ mô hình tòa soạn truyền thống sang mô hình tòa soạn hội tụ. Việc phát triển mô hình tòa soạn hội tụ sẽ đảm bảo chất lượng nội dung thông tin trong tòa soạn được kiểm soát theo hướng tập trung.

- **Xu hướng báo chí tương tác**. Một trong những xu hướng phát triển của báo điện tử hiện nay là tăng tính tương tác của báo điện tử. Có nghĩa là tăng sự tương tác hai chiều giữa độc giả và tòa soạn bằng cách tạo ra những mục để độc giả tự viết, độc giả có thể bình luận, trao đổi trực tiếp một nội dung của bài báo... Độc giả, khán giả, thính giả hiện nay không muốn là người thụ động tiếp nhận thông tin một chiều; họ luôn có nhu cầu tương tác, phản hồi, giám sát, phản biện. Các cơ quan báo chí đáp ứng nhu cầu này, mạng Internet thỏa mãn đòi hỏi của cả cơ quan truyền thông lẫn công chúng. Các phương tiện truyền thông cũng vô cùng phong phú, đa dạng; từ

smartphone, laptop đến tivi, radio trên phương tiện giao thông. Vậy là độc giả cũng đóng góp vào việc sản xuất và phổ biến thông tin. Các cơ quan báo chí có thể tường thuật trực tiếp sự kiện đang xảy ra trên phiên bản điện tử của mình. Ở đây, họ có thể phỏng vấn người trong cuộc, người quan sát, người liên quan...

- **Sự kết hợp giữa báo điện tử và mạng xã hội.** Mạng xã hội đang tham gia ngày càng tích cực vào hoạt động truyền thông. Có thể nói, nhờ hàng tỉ người có tài khoản của mình trên mạng Internet nên thông tin được truyền nhanh chóng và rộng khắp. Nhiều người cho rằng, đây cũng chính là một loại báo chí - báo chí công dân. Lợi thế của mạng xã hội - báo chí công dân là rất đông đảo, nội dung không bị biên tập, không bị quản lý. Và đây cũng chính là cái yếu, cái bất lợi của mạng xã hội - độ tin cậy của thông tin thấp. Các tờ báo mạng điện tử hiện nay trang bị những ứng dụng để tự động cho phép cập nhật những bài báo của mình lên các mạng xã hội. Trên Facebook, Twitter, Zing Me..., số lượng các liên kết được chia sẻ liên tục thay đổi theo xu hướng lớn lên hàng ngày. Đồng nghĩa với đó là số lượt người truy cập vào các tài khoản của các tờ báo cũng tăng lên.

- **Xu hướng cung cấp dịch vụ phát thanh, truyền hình trên các nền tảng Internet.** Sự phát triển của công nghệ ICT theo hướng SMAC (Social Mobile Analytic Cloud) đã mang đến cho người sử dụng truyền hình những thói quen và trải nghiệm vô cùng khác biệt so với trước đây khi thường thức các chương trình truyền hình hoặc video trực tuyến. Với công nghệ SMAC, các chương trình truyền hình và video trực tuyến có thể tiếp cận đến hàng tỉ khán giả của các mạng xã hội một cách đơn giản qua các điện thoại cá nhân. Khán giả cũng vừa xem nội dung, vừa tương tác, bình luận, chia sẻ, mời gọi bạn bè xem cùng, điều này tạo ra hiệu ứng lan truyền vô cùng tốt cho các chương trình truyền hình hoặc video clip trên mạng Internet. Trước đây, không có bất cứ hệ thống truyền hình Internet nào có thể phục vụ số lượng người dùng đột biến đến hàng chục thậm chí hàng trăm lần trong các sự kiện nóng. Nhưng với góp sức của các mạng xã hội với hạ tầng phân tán và số lượng người dùng khổng lồ, một sự kiện truyền hình hay một video clip hấp dẫn có thể ngay lập tức phục vụ số lượng hàng trăm triệu người xem, gấp nhiều lần các các hệ thống truyền hình trực tuyến thông thường.

- **Xu hướng ứng dụng công nghệ số tăng trải nghiệm của người dùng.** Công nghệ phân tích dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo cũng mang lại khả năng phân tích thói quen người dùng, phân tích xu hướng khán giả từ đó giúp các nhà cung cấp dịch vụ và sản xuất nội dung có thể sản xuất và tiếp thị đến người dùng những chương trình hấp dẫn, phù hợp với thói quen người dùng, đồng thời cũng định hướng nội dung đối



với người dùng. Ví dụ, Netflix là nhà cung cấp dịch vụ xem phim online toàn cầu. Netflix có một hệ thống phân tích thói quen người sử dụng để đưa ra khuyến nghị bộ phim mà người dùng nên xem. Kết quả là có đến hơn 70% lượng phim người xem là dựa vào khuyến nghị của ứng dụng Netflix.

- **Xu hướng dịch chuyển khán giả truyền hình trên thế giới.** Xem truyền hình trực tuyến trên mạng Internet ngày càng gia tăng. Theo báo cáo của tạp chí Social Media Today năm 2020, có đến 78% người dùng Internet xem video trên Internet hàng tuần, trong đó có đến 55% số người dùng Internet xem video trực tuyến hàng ngày. Tỷ lệ xem video của người dùng Internet tăng trưởng đều trong 3 năm liên tục. Tỷ lệ xem video qua thiết bị di động tăng 100% mỗi năm. 6/10 người dùng ưa thích xem video trực tuyến hơn xem qua truyền hình truyền thống và 85% người lớn sử dụng nhiều thiết bị đồng thời để xem video. Đặc biệt, giới trẻ có xu hướng sử dụng ngày càng nhiều hơn các dịch vụ có tính tương tác cao như mạng xã hội, truyền hình tương tác, truyền hình theo yêu cầu. Các nền tảng stream ra mắt liên tục của các đơn vị truyền hình, viễn thông, công nghệ, các dịch vụ cung cấp nội dung phù hợp với các đối tượng khác nhau, sự lên ngôi của các chương trình truyền hình thực tế...

\*\*\*

Nhận thức rõ xu hướng phát triển báo chí hiện đại và tầm quan trọng của chuyển đổi số báo chí, thời gian qua, Ban Biên tập Báo Cần Thơ đã chủ động nghiên cứu, nắm bắt xu thế phát triển của báo chí, đánh giá toàn diện tiềm lực phát triển của cơ quan để xây dựng chiến lược chuyển đổi số.

Những năm qua, Thành ủy Cần Thơ đã có nhiều chủ trương, chính sách liên quan đến xây dựng chính quyền điện tử, phát triển đô thị thông minh, một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Qua đó, hạ tầng công nghệ thông tin và truyền thông của thành phố được quan tâm đầu tư; hạ tầng viễn thông đã phủ rộng khắp toàn thành phố với tốc độ truy cập cao tạo nền tảng cho phát triển kinh tế - xã hội. Việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động cơ quan nhà nước, xây dựng chính quyền điện tử ngày càng được hoàn thiện mang lại hiệu quả bước đầu, góp phần phục vụ phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân dân. Đây cũng là điều kiện thuận lợi cho chuyển đổi số báo chí ở địa phương.

Là cơ quan ngôn luận của Đảng bộ TP Cần Thơ, thời gian qua Báo Cần Thơ được thành phố tạo mọi điều kiện thuận lợi để báo phát triển, thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị mà lãnh đạo thành phố đã giao. Cơ sở vật chất, kỹ thuật được đầu tư, trang

bị tương đối hiện đại. Hoạt động nghiệp vụ của cơ quan được vận hành theo mô hình tòa soạn hội tụ. Quy trình biên tập, xuất bản và quản lý nội dung (báo in và báo điện tử) được thiết lập chặt chẽ, quản lý thống nhất trên **Tòa soạn điện tử**, tạo điều kiện thuận lợi cho tác nghiệp trong mọi tình huống, đảm bảo hoạt động xuyên suốt và ổn định của cơ quan.

Báo Cần Thơ điện tử được xây dựng từ năm 2017 trên các nền tảng tiên tiến, như chuẩn HTML5, công nghệ tự nhận dạng thiết bị, chuẩn SSL - tiêu chuẩn công nghệ bảo mật cho tên miền, quản lý quảng cáo với phần mềm Revive Adserver..., có hệ thống quản trị nội dung (CMS) riêng. Báo Cần Thơ là một trong các đơn vị được gắn nhãn tín nhiệm mạng. Lực lượng kỹ thuật được tập huấn thường xuyên nhằm nâng cao năng lực ứng cứu sự cố an toàn thông tin mạng. Sản phẩm báo chí được đa dạng hóa cách thể hiện theo xu hướng của truyền thông đa phương tiện.

Tuy nhiên, bước tiến ấy vẫn còn chậm, nếu không muốn nói là chưa đáp ứng yêu cầu phát triển của tờ báo trong bối cảnh cạnh tranh thông tin gay gắt hiện nay. Lực lượng cán bộ, biên tập viên, phóng viên có kỹ năng làm báo đa phương tiện được chú trọng bồi dưỡng nhưng chưa chuyên sâu. Đội ngũ kỹ thuật viên còn mỏng và non về kinh nghiệm trong xử lý và hỗ trợ kỹ thuật sáng tạo các tác phẩm báo chí. Tính tiện ích trong tiếp cận, “giữ chân” bạn đọc, chăm sóc khách hàng quảng cáo, PR chưa cao; chưa tận dụng và phát huy hết ưu thế của công nghệ thông tin trong tác nghiệp và quản trị cơ quan.

Vì vậy, việc tập trung xây dựng chiến lược chuyển đổi số là hết sức cấp thiết đối với Báo Cần Thơ nói riêng, các cơ quan báo chí địa phương nói chung trong giai đoạn hiện nay. Chiến lược Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 (được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 6/4/2023) đã tạo thêm động lực và niềm tin cho tập thể cán bộ, phóng viên, biên tập viên Báo Cần Thơ trên con đường xây dựng và phát triển tờ báo. Tuy nhiên, khi xem xét tự đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số theo Bộ Chỉ số đánh giá, đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, do Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành ngày 02/06/2023 (Quyết định số 951/QĐ-BTTTT), Báo Cần Thơ nhận thấy có những tồn tại hạn chế sau:

*Thứ nhất*, trong xây dựng chiến lược chuyển đổi số, dù xác lập rõ mục tiêu, có định lượng cụ thể, nhưng nguồn lực tài chính bố trí cho chuyển đổi số chưa thể phân định rõ ràng, còn phụ thuộc nguồn kinh phí tự chủ của cơ quan theo các quy định hiện hành của Nhà nước. Đây cũng là khó khăn chung của các cơ quan báo chí địa phương. Vì thế, trong xây dựng kế hoạch chuyển đổi số, các cơ quan báo chí địa phương cần các nguồn hỗ trợ của Trung ương và cơ quan chủ quản.

*Thứ hai*, nền tảng số, hạ tầng số còn yếu kém, chưa chú trọng xây dựng kho lưu trữ dữ liệu chung để kết nối, chia sẻ và khai thác dữ liệu số của cơ quan báo chí (video, hình ảnh và âm thanh,...); thiếu nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung vào các quy trình nghiệp vụ của tòa soạn và các bộ phận khác để tối ưu hóa hoạt động; chưa tận dụng nền tảng trí tuệ nhân tạo cung cấp dưới hình thức dịch vụ cho phép cơ quan báo chí sử dụng hoặc phát triển thêm các dịch vụ gia tăng để cung cấp ra thị trường.

*Thứ ba*, thiếu sự đồng nhất về tổ chức và chuyên môn. Tỷ lệ nhân sự trong cơ quan được tập huấn/đào tạo/bồi dưỡng nâng cao nhận thức/kỹ năng cơ bản/cần thiết liên quan đến chuyển đổi số báo chí còn thấp. Tỷ lệ nhân sự được đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ bảo mật khi truy cập hệ thống và sử dụng các nền tảng mạng xã hội cũng chưa cao.

*Thứ tư*, thiếu chiến lược để nâng cao trải nghiệm cho độc giả, chưa xây dựng được các gói sản phẩm và dịch vụ phù hợp với từng nhóm đối tượng độc giả; còn hạn chế trong thiết kế, sáng tạo các mô hình sản phẩm thông tin mới trên các nền tảng khác nhau để tăng độ tương tác với độc giả, khán giả, thính giả, phân phối nội dung thông tin nhanh hơn, rộng hơn và chính xác theo nhu cầu của độc giả...

Vì thế, để chuyển đổi số thành công, từ kinh nghiệm của Báo Cần Thơ, các cơ quan báo chí địa phương cần chú trọng:

***Một là, tiếp tục nâng cao nhận thức, chất lượng nguồn nhân lực.*** Tăng cường tuyên truyền, phổ biến về chuyển đổi số báo chí để thống nhất nhận thức chung; nâng cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ, phóng viên, biên tập viên về vai trò quan trọng và sự cấp thiết phải triển khai kế hoạch chuyển đổi số báo chí. Rà soát, đánh giá lại nguồn nhân lực để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số theo mục tiêu đề ra (bám sát Kế hoạch chuyển đổi số của cơ quan chủ quản và các kế hoạch của Bộ Thông tin và Truyền thông về thực hiện Chiến lược Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 để tranh thủ sự hỗ trợ từ bên ngoài).

***Hai là, kiện toàn bộ máy tổ chức, hoàn thiện quy trình tác nghiệp, quản lý điều hành.*** Sắp xếp lại các phòng chuyên môn, nghiệp vụ theo mô hình tòa soạn hội tụ nhằm thống nhất trong quản lý, điều phối thông tin và tổ chức thực hiện các sản phẩm báo chí. Xây dựng quy trình xuất bản và phân phối nội dung số theo điều kiện thực tế của cơ quan và áp dụng thống nhất trong tòa soạn để nâng cao hiệu quả công tác, tạo nền tảng cho việc ứng dụng các xu hướng phát triển mới.

***Ba là, ứng dụng kỹ thuật quản trị, xây dựng nền tảng số.*** Khai thác các thiết kế có sẵn hoặc đầu tư xây dựng mới các phần mềm ứng dụng như phần mềm liên kết tòa soạn điện tử với CMS; phần mềm tương tác, chăm sóc khách hàng; phần mềm quản trị nhân sự, văn thư lưu trữ... Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị nội bộ (ứng dụng trong phần mềm quản lý nhân sự, quản lý tác giả, tác phẩm, quản lý đăng ký kế hoạch tin bài phóng viên...); tiếp cận công chúng, kiểm soát thông tin phản hồi từ công chúng; hỗ trợ công tác nghiên cứu công chúng, phân khúc thị trường; phân tích trang web và gợi ý cách tối ưu hóa cấu trúc trang web; phục vụ công tác theo dõi, giám sát, đánh giá, dự báo xu hướng của báo chí./.

# QUẢN TRỊ TÒA SOẠN BÁO CHÍ CÔNG NGHỆ SỐ THỰC TIỄN TỪ BÁO QUÂN ĐỘI NHÂN DÂN

**Đại tá Nguyễn Hồng Hải**

*Phó Tổng Biên tập Báo Quân đội nhân dân*

## I. QUẢN TRỊ TÒA SOẠN BÁO CHÍ SỐ VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA

### 1. Tòa soạn quản trị số là gì?

Hiểu theo một cách đơn giản: Tòa soạn số là tòa soạn hội tụ, là mô hình kết hợp của nhiều loại hình báo chí: báo in, báo mạng, phát thanh, truyền hình... Trung tâm của mô hình này là một hệ thống phần mềm tòa soạn hội tụ để quản lý điều hành mọi hoạt động của tòa soạn.

Trong vài năm gần đây, vấn đề nghiên cứu về ứng dụng và tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 vào đời sống xã hội nói chung và ngành công nghiệp báo chí nói riêng đã và đang là chủ đề quan trọng. Để có thể bắt kịp với sự phát triển của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ, báo chí - truyền thông cần có các đối sách và chiến lược phù hợp. Việc sử dụng khoa học và công nghệ trong báo chí - truyền thông luôn là các ưu tiên số 1 của các tổ chức, quốc gia hay vùng lãnh thổ. Theo đánh giá, tính đến năm 2020 đã có khoảng 50 tỷ thiết bị sẽ có kết nối và chia sẻ thông tin thông qua các dịch vụ chia sẻ hay Internet. Các thiết bị có thể mang, mặc cũng ngày càng trở nên phổ biến hơn. Vấn đề của báo chí không chỉ dừng lại ở việc đưa tin tức hay thực hiện các phản ánh sự vật, hiện tượng trong xã hội một cách tương đối thụ động như hiện nay. Các hoạt động báo chí - truyền thông sẽ dần thay đổi để phù hợp hơn với xu thế hiện nay như xu thế của video trực tuyến, chatbots, đa nền tảng, đa giao diện, cá nhân hóa hay tương tác, các kỹ thuật và công nghệ thực tại ảo - thực tại tăng cường...

Vai trò của công nghệ thông tin trong các hoạt động của báo chí đã ngày càng trở nên quan trọng. Có thể nói rằng, công nghệ thông tin như là dưỡng chất cho sự phát triển của việc ứng dụng các sản phẩm báo chí. Việc ứng dụng các kỹ thuật và công nghệ như Internet vạn vật (IoT), trí thông minh nhân tạo (AI), phân tích và xử lý dữ liệu lớn (big data analytics)... trong các sản phẩm báo chí dữ liệu, báo chí di động, báo chí đa nền tảng... sẽ giúp chúng ta tạo ra các sản phẩm thông minh hơn trước. Các hệ thống tự động/thông minh sẽ cho phép các tòa soạn tạo ra các bài báo hay tin tức một cách tự động/bán tự động. Việc xuất bản cũng ngày càng đơn giản hơn với các kỹ thuật, công nghệ phụ trợ.

Cùng với sự bùng nổ của khoa học công nghệ, các vấn đề đặt ra trong công tác quản lý, lãnh đạo truyền thông hiện nay có thể được kể đến bao gồm các vấn đề của chủ thể quản lý truyền thông; vấn đề về nội dung và nguyên tắc quản lý truyền thông; vấn đề về cơ sở chính trị, cơ sở pháp lý và khoa học của công tác quản lý truyền thông; vấn đề về mô hình quản lý nhà nước và mô hình quản lý cơ quan báo chí, truyền thông; thách thức trong cạnh tranh báo chí và phương tiện truyền thông mới; thách thức về hạ tầng - kỹ thuật; và thách thức về an ninh truyền thông cũng như văn hóa truyền thông.

## **2. Mô hình hội tụ nội dung và công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số**

Từ những năm 70 của thế kỷ trước, nhà công nghệ truyền thông nổi tiếng người Mỹ Nicholas Negroponte đã đưa ra khái niệm hội tụ. Tuy nhiên, đến năm 1983, giáo sư Ithiel de Sola Pool của Học viện Công nghệ Hoa Kỳ (MIT) mới chính thức đưa ra các khái niệm truyền thông hội tụ, theo đó dự đoán sự phát triển của các kỹ thuật số hóa khiến các loại hình truyền thông hội tụ lại với nhau. Khi công nghệ số và truyền thông số ra đời, các phương tiện truyền thông ngày càng có xu hướng tích hợp, tương tác và hỗ trợ nhau bằng các phương thức đa dạng và phức tạp hơn trước. Khi Kevin L. McCruden đề xuất khái niệm “hội tụ truyền thông là sự giao thoa giữa mô hình truyền thông mới và truyền thông truyền thống”, trên cơ sở mô hình này, mạng Internet là hạt nhân và phương tiện truyền thông mạnh mẽ nhất được tạo ra. Có nhiều mô hình hội tụ đã ra đời bao gồm hội tụ về không gian làm việc, hội tụ trong phương thức tác nghiệp của nhà báo, hội tụ về nội dung...

Ngày nay, cùng với sự thay đổi của công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí đã và đang mang lại các hiệu quả rõ rệt. Một kỷ nguyên mới của báo chí ra đời, kỷ nguyên của công nghệ số, hội tụ công nghệ và hội tụ nội dung. Khái niệm hội tụ nội dung và hội tụ công nghệ được đề cập đến như là một chìa khóa để mở ra một con đường mới cho các nhà báo, các tòa soạn báo hiện đại. Hội tụ nội dung và hội tụ công nghệ được hiểu như là sự tích hợp của các thành phần khác nhau từ khâu lấy tin, in ấn, nhiếp ảnh đến các nội dung của báo mạng điện tử. Để thực hiện được việc này, cần có một sự “tích hợp” và “hội tụ” cả về nội dung lẫn hình thức xuất bản của một tờ báo. Để làm được như vậy, chúng ta cần có một nền tảng thống nhất giữa các dữ liệu được sử dụng. Ví dụ như: một phóng viên có thể thực hiện đưa tin tại hiện trường, đồng thời chuyển các dữ liệu (hình ảnh, âm thanh, video clip...) thu nhận được về trung tâm tích hợp dữ liệu, ở đó dữ liệu sẽ được chia sẻ cho các phòng/ban hay phóng viên khác để thực hiện các bài viết sâu hơn, chi tiết hơn, cụ thể hơn. Các bài viết hoặc dữ liệu được tạo

ra tiếp tục được lưu trữ tại trung tâm tích hợp dữ liệu để chia sẻ tới các phóng viên (hay đơn vị, phòng/ban) khác.

Bên cạnh đó, các hệ thống xử lý tin, bài thông minh sẽ cho phép tự tạo ra các tin, bài một cách tự động thông qua các kỹ thuật báo chí hiện đại như: Báo chí dữ liệu, báo chí di động, megastory/longform, hay các kỹ thuật học máy hay xử lý/phân tích dữ liệu lớp khác. Cùng với đó, hệ thống lọc và phân tích nội dung cho phép lọc/phân tích thông tin dựa trên các vấn đề liên quan và lịch sử/nội dung các bài viết thông qua trung tâm tích hợp dữ liệu. Các dữ liệu này được coi là dữ liệu đầu vào cho toàn hệ thống. Song song với các hệ thống đó, hệ thống quản trị nội dung cho phép xử lý, quản lý các nội dung tin/bài cho tòa soạn.

Vai trò của Ban Biên tập và Thư ký tòa soạn lúc này có vai trò đặc biệt quan trọng. Các dữ liệu thông tin liên quan đến chỉ đạo, báo cáo của Ban Biên tập, Thư ký Tòa soạn, Phóng viên sẽ được lưu trữ trên hệ thống, đồng thời thông qua hệ thống sẽ quyết định loại hình tin/bài sẽ được xuất bản lên các kênh truyền thông phù hợp.

Theo mô hình này, phóng viên sẽ nhận yêu cầu lấy tin tại hiện trường thông qua các phần mềm quản lý hoặc trực tiếp từ các phòng/ban hay Ban Biên tập và Thư ký tòa soạn. Các thông tin thu thập được của phóng viên sẽ được chuyển về trung tâm tích hợp dữ liệu để các phòng/ban và các phóng viên khác tái sử dụng. Tại hiện trường, phóng viên có thể thực hiện các tin/bài mang tính cập nhật. Ban Biên tập và Thư ký tòa soạn có trách nhiệm kiểm soát thông tin trước khi xuất bản đến báo in hoặc báo mạng tùy theo nhu cầu và khả năng của tòa soạn. Cần xác định rõ, hội tụ trong trường hợp này là hội tụ nội dung, hội tụ công nghệ và hội tụ phương tiện trong truyền thông, khác với việc đưa tất cả các đơn vị, phòng, ban, phóng viên về cùng một tòa nhà hay cùng một địa điểm.

Qua các phân tích ở trên, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí đã và đang mang lại các hiệu quả rõ rệt. Một kỷ nguyên mới của báo chí ra đời, kỷ nguyên của công nghệ số và hội tụ. Khái niệm tòa soạn hội tụ được đề cập đến như là một chìa khóa để mở ra một con đường mới cho các nhà báo, các tòa soạn báo hiện đại. Hội tụ được hiểu như là sự tích hợp của các thành phần khác nhau từ khâu lấy tin, in ấn, nhiếp ảnh đến các nội dung của báo mạng điện tử. Để thực hiện được việc này, cần có một sự “tích hợp” và “hội tụ” cả về nội dung lẫn hình thức xuất bản của một tờ báo. Để làm được như vậy, chúng ta cần có một nền tảng thống nhất giữa các dữ liệu được sử dụng. Một trung tâm tích hợp là cần thiết trong bối cảnh phát triển của khoa học và công nghệ hiện nay. Trung tâm này sẽ bao gồm các hệ thống như hệ thống tích hợp dữ liệu, hệ thống phân tích nội dung, hệ thống xử lý tin bài

thông minh và hệ thống quản trị nội dung. Một thời đại mới sẽ mở ra cho ngành công nghiệp báo chí - truyền thông. Thời đại báo chí “số”.

### **3. Tính tất yếu của chuyển đổi số trong xây dựng trong báo chí hiện nay**

Nhìn chung, nội hàm khái niệm “chuyển đổi số” cho thấy sự liên quan mật thiết với nhiều lĩnh vực trong đời sống xã hội, bởi hầu hết các lĩnh vực hiện nay như kinh tế, tài chính, giáo dục, y học, truyền thông... đều gắn với khoa học - công nghệ. Trong kỷ nguyên công nghệ 4.0, máy tính, điện thoại thông minh... như dòng nước len lỏi vào mọi ngóc ngách của đời sống xã hội, tạo ra nền tảng mạnh mẽ chưa từng thấy để con người đạt đến tầm cao phát triển mới. Báo chí không nằm ngoài guồng quay phát triển này.

Với sự xuất hiện của chuyển đổi số, con người đang dần đạt đến sự tối giản trong việc tham gia vào một số công việc liên quan tới công nghệ số, đặc biệt trong lĩnh vực báo chí.

Hiện nay, rất nhiều tòa soạn ở Việt Nam đã áp dụng chuyển đổi số để hỗ trợ phóng viên, biên tập viên trong công việc của mình, bên cạnh đó, tạo ra trải nghiệm tốt hơn, gần gũi và đa dạng hơn cho độc giả ở khía cạnh tiếp cận thông tin, nâng cao tri thức, giáo dục, giải trí... - những chức năng trụ cột của báo chí.

Những cơ quan báo chí đi đầu trong chuyển đổi số hiện nay tại Việt Nam có thể kể đến Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Thông tấn xã Việt Nam, Báo Nhân Dân, Báo Thanh Niên, Báo Tuổi trẻ, VnExpress; Vietnamnet...

Báo Điện tử VTC News cũng là một trong những đơn vị báo chí đang nỗ lực chuyển đổi số để mang đến những sản phẩm chất lượng nhất trên nhiều ứng dụng, nền tảng, qua đó tiếp cận với nhiều độc giả hơn, đặc biệt là những đối tượng độc giả trẻ.

## **II. CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở BÁO QUÂN ĐỘI NHÂN DÂN**

Báo Quân đội nhân dân Điện tử bắt đầu chuyển đổi số từ khá sớm và đạt được những kết quả nhất định.

Báo Quân đội nhân dân Điện tử đang chuyển đổi số dựa trên ba nền tảng gồm: Nền tảng quản lý tòa soạn điện tử; nền tảng phân tích thông tin, dư luận mạng xã hội; nền tảng hỗ trợ phòng, chống tấn công và ứng cứu khẩn cấp cho hệ thống thông tin.

Để đáp ứng nhu cầu tiếp cận thông tin báo chí đến bạn đọc, hiện nay, Báo đang khai thác trên các nền tảng mạng xã hội (Youtube, Tiktok, Facebook...) và coi đây là một trong đối thủ cạnh tranh quan trọng. Cụ thể, Facebook của Báo Quân đội nhân dân là một trong những Facebook có lượng tương tác cao; có 84 nghìn người thích và 304 nghìn người lượt theo dõi. Tiktok của Báo Quân đội nhân dân đạt gần 600



nghìn followers, gần 8 triệu thích với hơn gần 90 triệu lượt xem video và đang phát triển nhanh trong năm 2023. Youtube của Báo Quân đội nhân dân cũng vượt 117.000 người đăng ký, đạt nút bạc Youtube từ năm 2023. Chương trình video, clip, podcast của Báo Quân đội nhân dân đa dạng, và ngày càng hấp dẫn hơn. Podcast đã đưa lên nền tảng Spotify và kênh Youtube. Đặc biệt longform đang hướng đến những chủ đề nóng được bạn đọc quan tâm. Báo Quân đội nhân dân cũng đang đẩy mạnh phát triển báo chí dữ liệu trên các nền tảng...

Từ kết quả này, chúng tôi tiếp tục phân tích điểm mạnh, điểm yếu để lựa chọn phương thức phát triển phù hợp với từng giai đoạn của tòa soạn.

#### **4.1. Ưu thế**

Thứ nhất là tính chính thống. Báo Quân đội nhân dân là một trong 6 cơ quan được Chính phủ phê duyệt là cơ quan báo chí truyền thông chủ lực, đa phương tiện, hiện đại. Do vậy, Báo Quân đội nhân dân Điện tử có độ uy tín cao, có thể mạnh, có bản sắc riêng, uy tín cao, lượng bạn đọc lớn, có sức cạnh tranh lớn trên thị trường báo chí - truyền thông.

Thứ hai là năng lực đội ngũ phóng viên, biên tập viên. Báo Quân đội nhân dân Điện tử có đội ngũ phóng viên có kinh nghiệm, dám dấn thân, năng động, cầu thị, tích cực sáng tạo, cởi mở, lối viết hiện đại và dễ tiếp cận với nhiều đối tượng.

Thứ ba là dư địa mang tính thương hiệu. Báo Quân đội nhân dân Điện tử, có thế mạnh về lĩnh vực chính luận, quân sự quốc phòng, đây là tài nguyên phong phú, hấp dẫn, được nhiều bạn đọc ở mọi lứa tuổi quan tâm.

Thứ tư là nền tảng công nghệ. Báo Quân đội nhân dân Điện tử đang bắt đầu được đầu tư mạnh để phát triển các sản phẩm đa nền tảng, nhất là trên website, trên hạ tầng mạng xã hội, phát triển các công cụ trực quan, đa phương tiện như Media, Podcast, Longform, AI... bên cạnh đa dạng hóa các chức năng của CMS (theo đề án sắp tới sẽ thay đổi) để đẩy mạnh công tác quản trị phóng viên và quản trị tòa soạn.

Thứ năm là cởi mở với thay đổi. Báo Quân đội nhân dân Điện tử luôn mong muốn thay đổi, cởi mở với những tư duy đổi mới nên dễ dàng tiếp nhận cái mới và sẵn sàng thay đổi để phù hợp với mục tiêu của công chúng mà vẫn giữ vững được tôn chỉ mục đích của tờ báo.

#### **4.2. Nhược điểm**

Thứ nhất, thiếu tính đột phá về chất lượng sản phẩm. Báo Quân đội nhân dân muốn phát triển đa mảng, đa lĩnh vực, nhưng chưa có tính đột phá. Hiện lĩnh vực quân sự quốc phòng và chính luận, đang giữ vai trò là thế mạnh, nhưng chưa phát huy tốt hiệu quả, chưa thực sự ghim sâu vào tâm trí độc giả.

Thứ hai, phải cạnh tranh thông tin khốc liệt mạng xã hội. Môi trường cạnh tranh của Báo Quân đội nhân dân ban đầu gói gọn trong lĩnh vực báo chí, với những tờ chính luận như: Nhân Dân, TTXVN, Công an nhân dân, VOV... Tuy nhiên, trong bối cảnh truyền thông xã hội bùng nổ như hiện nay, các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Youtube, TikTok... đều là đối thủ cạnh tranh tiềm tàng của báo chí, về cả tốc độ sản xuất, đăng tải nội dung, mức độ phổ biến, tương tác đến khả năng lôi cuốn và hấp dẫn độc giả.

### **III. GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở BÁO QUÂN ĐỘI NHÂN DÂN**

Vậy một đơn vị báo điện tử sẽ chuyển đổi số về cái gì, từ đâu sang đâu, và làm như thế nào khi đang ở trong một môi trường số? Đây là những câu hỏi mà chúng tôi luôn trăn trở xuyên suốt quá trình triển khai chuyển đổi số nhiều năm qua.

Chuyển đổi số nói một cách chung chung thì rất đơn giản, nhưng đi vào thực tiễn lại là một bài toán hóc búa, nhất là với Báo Quân đội nhân dân có quy mô lớn nhưng lại bị hạn chế về nguồn nhân vật lực. Vì vậy, việc đầu tiên mà Báo Quân đội nhân dân Điện tử phải làm hạ quyết tâm thực hiện chuyển đổi số là phải tìm câu trả lời cho 3 vấn đề đã nêu ở trên, đó là xác định xem chuyển đổi số ở mặt nào, hướng đến điều gì và làm như thế nào, thay vì đầu tư dàn trải với chuyển đổi số toàn diện.

Sau khi xem xét tất cả các ý tưởng cũng như đánh giá điều kiện thực tế của đơn vị, Báo Quân đội nhân dân Điện tử lựa chọn 2 giải pháp cho 2 vấn đề riêng biệt làm ưu tiên thực hiện trước tiên, đó là chuyển đổi số trong chiến lược nội dung và trong quản trị nội bộ.

#### **3.1. Về chiến lược nội dung**

a) Đề Báo Quân đội nhân dân Điện tử phát triển bền vững, nội dung vẫn là yếu tố cốt lõi có tính sống còn. Do đó, Báo Quân đội nhân dân đang tập trung phát triển nội dung một cách toàn diện cả về số lượng và chất lượng. Hướng tập trung chính vào phát triển nội dung chính luận, đa phương tiện và báo chí dữ liệu, đồng thời phát huy thế mạnh, tính độc quyền về lĩnh vực quân sự quốc phòng của Báo Quân đội nhân dân.

Hiện nay báo có nhiều chuyên trang, chuyên mục mang tính thương hiệu, như: Bảo vệ nền tảng tư tưởng của Đảng; Phòng chống tự diễn biến, tự chuyển hóa; Chống diễn biến hòa bình; Quốc phòng an ninh, Đối ngoại quốc phòng, Cùng bàn luận; Bản tin 35 Online; Góc chiếu thẳng, Tướng lĩnh Việt Nam... Báo Quân đội nhân dân đã và đang xây dựng và phát triển một số chuyên trang, chuyên mục thành báo chí dữ liệu.

Năm 2023, Báo Quân đội nhân dân Điện tử tiếng Việt đã xuất bản gần 40.000 tin, bài, phóng sự ảnh. Các ban ngoại ngữ đã dịch, thực hiện, chuyển ngữ, xuất bản hơn

30.000 tin, bài, phóng sự ảnh, phóng sự truyền hình. Ban Video - Audio thực hiện gần 3.000 tác phẩm video và Podcast; 10 chương trình tọa đàm trường quay; 6 chương trình trực tiếp, thực hiện 6 phim phóng sự tài liệu. Hiện nay trung bình mỗi ngày có khoảng 200 nghìn lượt truy cập vào Báo Quân đội nhân dân Điện tử tiếng Việt, chuyên trang Media và Báo Quân đội nhân dân Điện tử tiếng Anh, tiếng Trung Quốc, tiếng Lào và tiếng Khmer; khoảng hơn 1 triệu lượt truy cập và tiếp cận vào các nền tảng mạng xã hội của Báo Quân đội nhân dân Điện tử (trên trang Fanpage, Facebook, Youtube, Zalo, Tiktok, Lotus...). Trong năm, Phòng đã chủ động đẩy mạnh việc đưa các tin, bài lên các nền tảng mạng xã hội. Tính đến ngày hết tháng 10/2023, Báo Quân đội nhân dân điện tử có gần 7 triệu người truy cập, 21 triệu người theo dõi; xếp thứ 54 báo và website có lượng truy cập cao nhất trong nước.

Trong bối cảnh người dùng bị chi phối bởi thông tin khó xác tín từ các nền tảng truyền thông xã hội, Báo Quân đội nhân dân đang hướng đến những bài viết sâu toàn cảnh, dựa trên nền tảng dữ liệu lớn, với cách trình bày hướng nhiều tới trực quan, đa phương tiện, tương tác và cá nhân hóa.

Mặt khác, các thông tin ngách lại cần đầu tư để có được những tệp nội dung đáp ứng từng nhóm độc giả trung thành. Thông tin đại trà mà độc giả có thể đọc ở bất cứ đâu sẽ không phải là lợi thế của báo điện tử.

Như đã trình bày ở trên, các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Tiktok, Youtube... là đối thủ của báo điện tử trong việc cung cấp nội dung. Những nền tảng này tối ưu trải nghiệm cho người dùng, tạo ra ưu thế vượt trội so với báo điện tử, nhất là với những tờ báo hạn chế về nguồn lực kỹ thuật. Thậm chí, việc cạnh tranh độc giả, khán giả với Facebook, Tiktok, Youtube... ở nhiều thời điểm gần như là nhiệm vụ bất khả thi.

Trước thách thức như vậy, Báo Quân đội nhân dân Điện tử đã thực hiện giải pháp cơ bản mà rất nhiều đơn vị báo chí khác tại Việt Nam đã làm trong những năm gần đây. Đó là đưa nội dung lên nhiều nền tảng khác nhau, hay nói cách khác, hợp tác với đối thủ.

Chúng tôi tranh thủ ưu thế về người dùng của các nền tảng mạng xã hội để đẩy mạnh lan tỏa thông tin, tạo ra hệ sinh thái cho website qdnd.vn. Nhưng đồng thời, trong mối quan hệ cộng sinh này, ưu thế của báo chí là năng lực sản xuất nội dung và tính chính thống của thông tin càng phải được đẩy mạnh.

Ví dụ khi nội dung đã tạo thành xu hướng trên các nền tảng mạng xã hội, tiếp cận được số đông người dùng thì bài toán đặt ra là nội dung đó phải được xử lý như

thể nào để giữ người dùng ở lại với nội dung đó lâu hơn và tiếp tục xem các nội dung khác của tờ báo một cách chủ động.

Chúng tôi phải nhấn mạnh rằng, phân phối nội dung lên các nền tảng mạng xã hội, chứ không phải thực hiện thao tác vật lý đơn giản để chuyển toàn bộ nội dung trên mặt báo lên mạng xã hội. Những nội dung này phải được tối ưu hóa, tìm được “cách kể chuyện riêng” dựa theo đặc thù của mỗi nền tảng.

Để làm được điều này, Báo Quân đội nhân dân Điện tử nhanh chóng xây dựng đội ngũ phóng viên, biên tập viên (PV, BTV) phụ trách nội dung với mục tiêu rõ ràng là kể thêm “những câu chuyện mới” từ thông tin báo chí đơn thuần ban đầu.

Đội ngũ PV, BTV nội dung này được chỉ đạo trực tiếp từ lãnh đạo, chỉ huy Phòng Biên tập Báo điện tử, phối hợp chặt chẽ với Phòng Công nghệ thông tin để phân luồng những câu chuyện báo chí suốt cả ngày (24/7). Các luồng thông tin phải bảo đảm gần gũi, phù hợp nhất với từng nhóm độc giả trên các nền tảng khác nhau. Thậm chí, thông tin ngắn gọn, hấp dẫn của một sự kiện nóng có thể xuất hiện trên Facebook, Youtube, Tiktok của Báo Quân đội nhân dân trước khi hiện diện trên trang chủ của báo.

Bên cạnh sự hợp tác, coi các mạng xã hội như công cụ hỗ trợ, có một vấn đề quan trọng khác mà Báo Quân đội nhân dân Điện tử đang đẩy mạnh. Đó là mỗi trang báo điện tử cũng chính là một nền tảng mà tòa soạn được toàn quyền kiểm soát. Nếu như coi việc cung cấp nội dung trên mạng xã hội là các đại lý phân phối, các chi nhánh thì trang chủ của báo điện tử chính là hội sở. Mục đích của các hành động gia tăng nội dung trên mạng xã hội cuối cùng cũng quy về mục tiêu tăng lượt truy cập cho báo, theo cách trực tiếp hoặc gián tiếp.

Về mặt này, giải pháp được Báo Quân đội nhân dân điện tử lựa chọn và tập trung phát triển theo hướng cá nhân hóa giao diện người dùng. Chúng tôi đang nghiên cứu, hợp tác và phát triển công cụ trí tuệ nhân tạo để đọc hành vi của độc giả trên mặt báo, kể cả là truy cập trực tiếp qua tên miền hoặc gián tiếp qua các máy tìm kiếm, các nền tảng mạng xã hội.

Các nội dung được hiển thị tiếp theo cho độc giả sẽ được tùy biến tự động dựa trên những hành động trước đó trên trang. Ví dụ, nếu 2 người cùng truy cập trang chủ Báo Quân đội nhân dân, màn hình hiển thị ban đầu giống nhau. Tuy nhiên, sau khi mỗi người bấm vào những bài báo khác nhau thì khi họ quay trở lại trang chủ, nội dung được hiển thị, thứ tự hiển thị sẽ khác nhau. Thậm chí, đối với giao diện của mỗi người dùng khi quay trở lại trang chủ, lần sau cũng có thể không giống với lần trước, tùy vào việc giữa 2 thao tác đó họ đọc những nội dung gì.

Một điểm đặc biệt, tuy nhỏ nhưng cũng là chi tiết được chúng tôi lưu ý là độc giả Báo Quân đội nhân dân Điện tử không cần thiết phải đăng ký tài khoản để được trải nghiệm giao diện cá nhân hóa. Tất nhiên, nếu người dùng đăng ký tài khoản, đăng ký theo dõi thì việc thu thập dữ liệu thói quen người dùng sẽ tốt hơn, từ đó phục vụ cá nhân hóa cho độc giả tốt hơn.

### **3.2. Về quản trị toà soạn**

Bên cạnh chiến lược chuyển đổi số về nội dung dành cho độc giả, có một lĩnh vực khác mà Báo Quân đội nhân dân Điện tử tin rằng phải thực hiện nhanh nhất, triệt để nhất có thể. Đó là chuyển đổi số trong quản trị nội bộ. Chúng tôi có quan điểm rằng một tờ báo điện tử hoạt động trong môi trường số thì bản thân tòa soạn cũng phải được số hóa trong khâu vận hành.

Ngay lúc này, chúng tôi đang tiếp tục tự xây dựng, phát triển hệ thống quản lý nội dung (CMS). Đối với nhiều báo điện tử, CMS “nguyên thủy” chỉ là công cụ xử lý về mặt nội dung. Tuy nhiên, Báo Quân đội nhân dân Điện tử đang tìm cách nâng CMS lên mức cao hơn, trở thành trái tim của tiến trình chuyển đổi số.

Chúng tôi hy vọng, tính năng được ưu tiên phát triển đầu tiên trên CMS là tích hợp thành công những công cụ hỗ trợ sản xuất báo chí đa phương tiện. Thay vì phải mua những phần mềm dành riêng để thiết kế E-Magazine, Longform, Infographics từ nước ngoài, phóng viên, biên tập viên Báo Quân đội nhân dân hoàn toàn có thể tự làm những sản phẩm này nhờ vào kho dữ liệu và hệ thống tools được đội ngũ IT xây dựng riêng và liên tục được cải tiến, thêm mới.

Tiếp theo, phân tích trực tiếp các số liệu thu được từ các hệ thống đo lường, đánh giá uy tín của quốc tế. Cụ thể, thông tin về lượng truy cập, luồng người đọc, xu hướng thông tin... sẽ được đội ngũ kỹ thuật của Báo Quân đội nhân dân phân tích ngay trên từng bài viết, cập nhật liên tục.

Về chiến lược lâu dài, Báo Quân đội nhân dân Điện tử sẽ nghiên cứu, xây dựng và phát triển hệ thống đánh giá KPI chi tiết tới từng phóng viên, biên tập viên trên CMS.

Các thông số tạo nên chỉ số KPI đa dạng, không chỉ dừng lại ở một, hai thông số đơn giản như số lượng tin bài hay lượng view mà được mở rộng thêm nhiều tham số khác như tốc độ tin, bài (tự động thực hiện phép so sánh với data của nhiều tờ báo điện tử hàng đầu Việt Nam được chọn làm mẫu); chất lượng tin, bài; khen thưởng; kỷ luật; nhuận bút...

Cách tính KPI linh hoạt, chi tiết, khoa học trên CMS giúp phóng viên, biên tập viên nắm rõ được năng suất làm việc của bản thân, từ đó có định hướng công việc

tốt hơn. Đồng thời, việc nắm bắt được chỉ số KPI một cách trực quan cũng biến CMS trở thành cánh tay nối dài cho lãnh đạo phòng, ban chuyên môn trong việc quản lý, tối ưu hoá nhân sự.

Rõ ràng, trong thời đại hiện nay, dòng chảy thông tin sẽ chảy mãi không bao giờ ngừng lại. Chậm thay đổi có nghĩa là chết. Chậm chuyển đổi số đồng nghĩa với việc tự loại bỏ mình ra khỏi cuộc đua cung cấp thông tin, thu hút độc giả. Do đó, chúng tôi phải hạn chế tối đa những điểm dừng không cần thiết trong quy trình làm việc ở mọi bộ phận. Thời gian tiết kiệm được, dù chỉ một giây, cũng là rất quý giá để tăng hiệu suất công việc từ cá nhân đến tập thể.

Công cuộc chuyển đổi số là một chặng đường dài mà chúng tôi cũng như các cơ quan báo chí khác phải đi từng bước. Những giải pháp nêu trên mới chỉ là bước đầu tiên, tác động ở một vài mặt trong quá trình vận hành toàn diện của một tờ báo điện tử. Báo Quân đội nhân dân đã, đang và sẽ tiếp tục tối ưu, phát triển để bắt kịp và sáng tạo ứng dụng những công nghệ báo điện tử mới nhất, hướng tới mục tiêu cuối cùng là phụng sự độc giả./.

# QUẢN TRỊ TÒA SOẠN SỐ: TRUYỀN CẢM HỨNG CHO SỰ ĐỔI MỚI

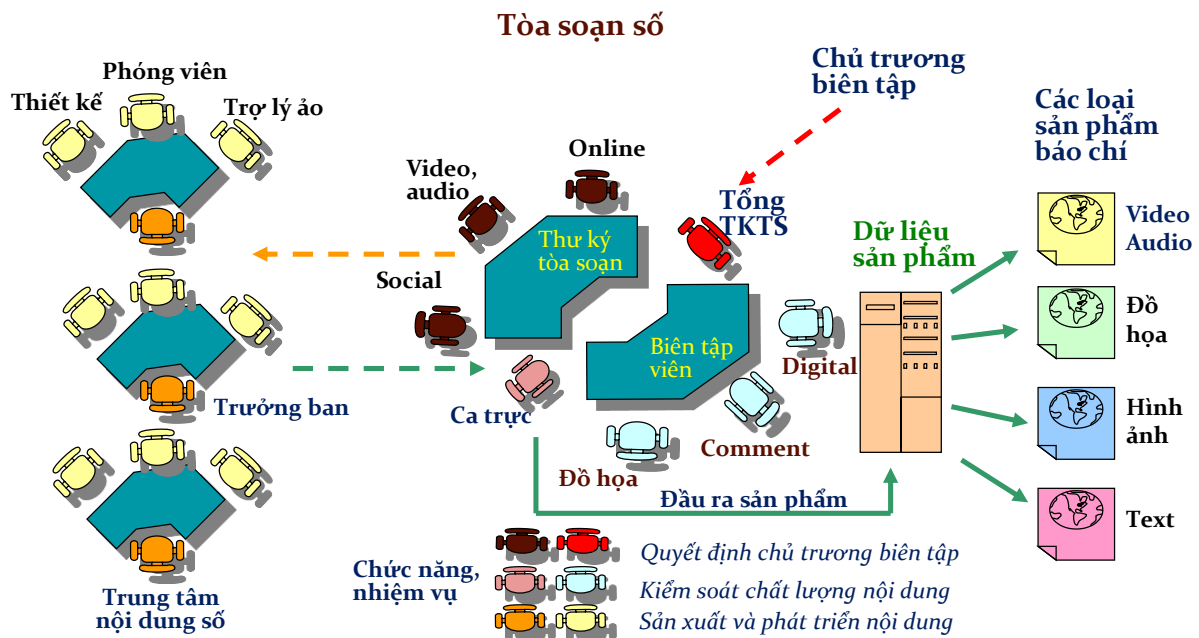
Lê Xuân Trung

Phó Tổng Biên tập Báo Tuổi Trẻ

Sự phát triển quá nhanh của công nghệ trước hết đã làm báo chí thay đổi kỹ thuật và hình thức, sau đó dẫn đến sự thay đổi nội dung và tư duy đề tài. Vì thế, tòa soạn cũng phải thay đổi tổ chức bộ máy, quy trình vận hành và cách thức quản trị phù hợp với xu thế phát triển mới.

## I. Tiến dần đến tòa soạn số

Tòa soạn truyền thống tồn tại và kéo dài hàng trăm năm vì kỹ thuật làm báo và các loại hình báo chí không có những thay đổi mang tính đột biến. Đến khi Internet xuất hiện và các trang thông tin điện tử cùng với báo điện tử ra đời, tòa soạn truyền thống bỗng trở thành chiếc áo quá chật, không thể coi nới để đủ chỗ cho bộ máy mới và sản phẩm mới. Một số cơ quan báo chí lập thêm tòa soạn riêng cho các sản phẩm mới trong giai đoạn đầu của sự phát triển báo chí đa phương tiện nhưng sau đó lộ ra những mặt hạn chế: bộ máy chồng kênh, nhân sự chòng chẹo, tổ chức nội dung trùng lặp...



Tòa soạn hội tụ ra đời trong xu thế tất yếu của sự phát triển báo chí trong thời đại số sau khi cấu trúc tòa soạn truyền thống đã bị phá vỡ vì gần như không còn tòa soạn nào chỉ sản xuất một loại hình báo chí nữa. Tuy nhiên, việc tổ chức tòa soạn hội

tự không có hình mẫu chung cho các cơ quan báo chí mà tùy thuộc vào quy mô, điều kiện, mục tiêu của từng cơ quan báo chí.

Giai đoạn chuyển đổi từ tòa soạn truyền thống sang tòa soạn hội tụ khá dài vì các sản phẩm báo chí truyền thống vẫn song song tồn tại với các sản phẩm báo chí số. Tuy nhiên, sự thoái trào của báo in quá nhanh trong những năm gần đây cộng với đại dịch Covid-19 đã thúc đẩy các tòa soạn hội tụ chuyển đổi số nhanh hơn để tiến dần sang tòa soạn số. Có thể hình dung tòa soạn số là tòa soạn phát huy thế mạnh công nghệ số và vận hành trên môi trường số, phát triển các nội dung số để đáp ứng nhu cầu “lướt, xem, nghe, đọc” liên tục của công chúng mạng.

Việc tích hợp thêm công nghệ số kể cả phần cứng và phần mềm (lưu trữ đám mây, Internet vạn vật, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo) vào hệ thống quản lý nội dung (CMS) để hình thành tòa soạn số không có hình mẫu chung mà tùy thuộc vào điều kiện, năng lực và mục tiêu phát triển của từng cơ quan báo chí.

## **II. Thách thức trong quản trị tòa soạn số**

### **1. Thách thức về công nghệ**

Việc đầu tư công nghệ để đáp ứng yêu cầu phát triển sản phẩm báo chí mới nhưng vẫn bảo đảm tòa soạn hoạt động bình thường là một thách thức lớn đối với lãnh đạo các cơ quan báo chí. Bài toán đầu tư công nghệ thường không dễ giải quyết vì phải đáp ứng được nhiều tiêu chí khác nhau như kích thích sáng tạo nội dung, sử dụng có hiệu quả, vừa túi tiền. Có những công nghệ bắt buộc phải mua hoặc thuê, nhưng cũng có những công nghệ phải tự xây để tránh bị động, lệ thuộc và tiến tới làm chủ nếu nguồn nhân lực và doanh thu cho phép.

Chẳng hạn như muốn thuê lưu trữ đám mây để thay cho mua hoặc thuê server lưu trữ truyền thống, chúng tôi vẫn phải cân nhắc bài toán chi phí đầu tư. Khi tham khảo giá thuê của các nhà cung cấp trong nước, các bảng báo giá cho thấy khá cao nhưng vẫn chưa bảo đảm đầy đủ các dịch vụ hậu mãi của một tòa soạn báo. Vì thế, dù chạy theo xu hướng chuyển đổi số nhưng nhiều cơ quan báo chí vẫn phải tận dụng nguồn server sẵn có để tiếp tục sử dụng, chỉ dám thuê lưu trữ đám mây cho những hoạt động cần thiết trong khi chờ giá giảm xuống mức chấp nhận được.

### **2. Thách thức về nhân lực**

Với đội ngũ phần lớn là những người từng gắn bó nhiều năm với tòa soạn truyền thống, một số cơ quan báo chí không thể ứng dụng công nghệ nhanh và hiệu quả ngay được. Một mặt họ vẫn phải sản xuất các sản phẩm truyền thống mặc dù độc giả và doanh thu các sản phẩm này đều giảm. Mặt khác, họ phải đầu tư sản xuất sản phẩm báo chí mới bằng lực lượng nhân sự mới (trẻ, năng động, am hiểu công nghệ...).



Tất nhiên, họ cũng tích cực đào tạo lại những nhân sự cũ có khả năng thích nghi với sản phẩm mới. Sự bổ sung cho nhau giữa các lực lượng nhân sự cũ – mới, già – trẻ, cơ hữu – khoán việc... giúp cho việc quản trị tòa soạn linh hoạt, dễ điều chỉnh và thích ứng tốt với sự phát triển hơn. Thực trạng chung cho thấy các cơ quan báo chí truyền thông thường xoay sở, đổi mới quản trị tòa soạn vất vả, lúng túng hơn so với các báo chí chỉ sản xuất các sản phẩm số.

Câu chuyện thực tiễn ở nhiều tòa soạn Việt Nam là đầu tư công nghệ thường không đồng bộ. Bởi lẽ việc đầu tư hệ thống quản lý nội dung (CMS) cho tất cả sản phẩm để bảo đảm liên thông và nhất quán trong một cơ quan báo chí đa phương tiện trải qua nhiều giai đoạn vì mỗi dự án đầu tư thường gắn với một sản phẩm mới hoặc một thời kỳ phát triển mới. Nhiều khi việc đầu tư công nghệ nhanh và hiện đại chưa chắc đạt hiệu quả cao, thậm chí còn gây trở ngại trong quản trị tòa soạn. Có thể thấy nhiều công cụ, tính năng trong CMS ở các cơ quan báo chí chưa phát huy hết tác dụng, chẳng hạn như công cụ vẽ biểu đồ. Các phóng viên, biên tập viên có sẵn số liệu thay vì vào CMS để vẽ những biểu đồ đơn giản thì lại chuyển cho họa sĩ hoặc bộ phận thiết kế thực hiện. Như vậy, CMS được dùng để nhập liệu, biên tập và xuất bản chứ chưa thật sự được sử dụng như một tòa soạn điện tử mà trên đó có thể làm mọi việc của một tòa soạn báo chí thực thụ.

### **3. Thách thức về quy trình**

Khi tòa soạn tích hợp thêm công nghệ mới để sản xuất thêm sản phẩm mới không thể không thay đổi quy trình làm báo của cả cơ quan báo chí. Và sự thay đổi quy trình thường làm cho đội ngũ phản ứng, nhiều lời ra tiếng vào vì ảnh hưởng đến quán tính, thói quen làm báo lâu nay. Quy trình bị xáo trộn cần có thời gian để mọi người thích nghi, đặc biệt là những người lớn tuổi. Do đó, cần động viên, khích lệ và biểu dương, khen thưởng những người hội nhập nhanh, sẵn sàng chia sẻ, hỗ trợ người khác.

Lãnh đạo tòa soạn cũng cần văn bản hóa quy trình vận hành tòa soạn mới để trao đổi, truyền thông nội bộ cho trên dưới đồng lòng, dọc ngang thông suốt. Có thể mời các chuyên gia có uy tín ở bên ngoài đến tập huấn, chia sẻ kinh nghiệm để giải quyết ngay những vướng mắc, trở ngại trong quá trình thay đổi vì nhiều khi “bụt chùa không thiêng” có thể gây mất nhiều thời gian, thậm chí phát sinh mâu thuẫn, kiện cáo phức tạp.

Ví dụ: việc thành lập trung tâm phát triển nội dung số được xác định là bước chuyển đổi số quan trọng về tổ chức bộ máy ở một cơ quan báo chí nhưng phải mất gần cả năm mới thông qua được. Bởi lẽ các bộ phận mới như phòng sáng tạo nội

dung, phòng mạng xã hội, phòng video và podcast, phòng giao diện và dữ liệu đều là các phòng ban mới hoàn toàn, chưa từng có tiền lệ nên khó thuyết phục mọi người được ngay. Sau đó tòa soạn phải soạn thảo quy chế hoạt động của trung tâm và các phòng ban một cách cụ thể mới có thể được chấp nhận. Điều đó cho thấy nếu không quyết tâm thì việc đổi mới quản trị tòa soạn nhiều lúc gây bất đồng trong nội bộ cơ quan báo chí.



### III. Truyền cảm hứng cho sự thay đổi

Việc quản trị tòa soạn số cần xác định rõ sự kết hợp hài hòa giữa con người với công nghệ và quy trình, trong đó yếu tố con người là quan trọng nhất, mang tính quyết định của tiến trình chuyển đổi số. Do đó, các thành viên trong tòa soạn cần được truyền cảm hứng, chứ không phải bị bắt buộc hay để tự giác mạnh ai nấy làm, tới đâu hay tới đó.

Trước hết là tạo sự gắn kết giữa các thế hệ trong tòa soạn, người trẻ am hiểu công nghệ cần hỗ trợ người lớn tuổi về việc sử dụng thành thạo công nghệ, đồng thời người lớn tuổi có nhiều vốn sống, vốn nghề cần hướng dẫn, chia sẻ về kinh nghiệm làm báo cho lực lượng trẻ. Trong các bộ phận tòa soạn nên bố trí nhân sự hợp lý giữa già – trẻ, cũ – mới, cơ hữu – khoán việc để bảo đảm vẫn giữ được bản sắc, đồng thời vẫn tiếp nhận được các luồng gió mới (người mới, ý tưởng mới, công nghệ mới) để phát triển các sản phẩm báo chí mới.

Thứ hai, tòa soạn phải xác lập chủ trương khen thưởng nhiều hơn chế tài để tạo động lực hơn là gây áp lực cho đội ngũ trong quá trình chuyển đổi tòa soạn sang mô hình tòa soạn số. Tất nhiên, tòa soạn cần thống nhất tiêu chí khen thưởng và chế tài cụ thể, tránh cảm tính, tùy tiện. Có thể khen thưởng đột xuất nếu có cá nhân hay tập thể đạt được kết quả vượt trội được số đông thừa nhận và đồng thuận.

Thứ ba là tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo kiến thức mới, kỹ năng mới, cách làm mới để tạo thêm cảm hứng nghề nghiệp cho đội ngũ. Có thể tổ chức các lớp tập huấn trong 1-2 ngày để giải quyết nhanh những vấn đề đang gây thắc mắc, tranh cãi. Nhưng quan trọng là phải tổ chức các lớp đào tạo bài bản để đội ngũ có thể am hiểu và thực hiện được những yêu cầu của tòa soạn số từ công nghệ, nội dung cho đến hiểu biết về người dùng và cách thức phát triển kinh doanh các sản phẩm số.

Cuối cùng là đặt ra mục tiêu sao Bắc Đẩu (đích đến) cho tòa soạn số để xác định rõ chủ trương và chiến lược phát triển trong ít nhất 5 năm tới. Từ mục tiêu sao Bắc Đẩu, tòa soạn cần thảo luận và thống nhất các giải pháp trước mắt (1-2 năm) và giải pháp lâu dài (3-5 năm) để có lộ trình thực hiện rõ ràng cho các bước đi vững chắc và thuyết phục.

Tóm lại, hiện nay các tòa soạn đang trên con đường tiến dần đến tòa soạn số theo nhiều cách khác nhau tùy từng cơ quan báo chí. Vấn đề chung đặt ra là quản trị sự chuyển đổi từ tòa soạn hiện nay sang tòa soạn số như thế nào để đạt được mục tiêu phát triển của các cơ quan báo chí. Đó là thách thức chung của lãnh đạo các cơ quan báo chí. Nếu lãnh đạo truyền được cảm hứng cho cả đội ngũ thì sự chuyển đổi sẽ thuận buồm xuôi gió và kết quả sẽ đáp ứng được sự kỳ vọng của công chúng./.

# CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ VẤN ĐỀ XÂY DỰNG TÒA SOẠN SỐ TẠI BÁO KINH TẾ & ĐÔ THỊ

**PGS. TS. Nguyễn Thành Lợi**  
*Tổng Biên tập Báo Kinh tế & Đô thị*

**Tóm tắt:** Chuyển đổi số báo chí trở thành xu thế tất yếu ở tất cả các cơ quan báo chí. Thực chất của báo chí chuyển đổi số là việc ứng dụng công nghệ ngày càng hiện đại vào hoạt động báo chí, làm cho hệ sinh thái báo chí số được bồi đắp thêm các tính năng mới, ưu việt hơn, nâng cao chất lượng, hiệu quả truyền thông. Tuy nhiên, chuyển đổi số báo chí là hoạt động mới và cũng khá khó trong tổ chức thực hiện, bởi trong quá trình vận hành các cơ quan báo chí phải phụ thuộc khá nhiều về công nghệ cũng như nguồn nhân lực mới. Tuy nhiên, trong bối cảnh của cách mạng công nghiệp 4.0 và thông tin cạnh tranh hiện nay, nội dung hay vẫn chưa đủ, mà cần phải tạo ra những trải nghiệm mới cho bạn đọc thông qua các ứng dụng công nghệ số. Bài viết phân tích một số vấn đề đặt ra đối với chuyển đổi số báo chí, giới thiệu vấn đề chuyển đổi số tại Báo Kinh tế & Đô thị và cách thức xây dựng tòa soạn số hiện nay.

**Từ khóa:** chuyển đổi số, truyền thông hội tụ, Báo Điện tử, công nghệ số.

## DIGITAL TRANSFORMATION WITH THE PRESS AND DIGITIZATION IN ECONOMIC & URBAN NEWSPAPER

**Assoc. Prof. Nguyen Thanh Loi**  
*Editor-in-Chief of the Economic & Urban Newspaper*

**Abstracts:** Digital transformation has become an inevitable trend with the press. It is identified as the application of modern technology to journalism activities, making the journalism system enriched with advanced features to improve the quality and effectiveness of communication. However, digital transformation also presents challenges to management and implementation as it requires adjustment to new technologies and work processes. Despite that, in the context of the 4.0 industrial revolution and current competition in communication, readers do not only pay attention to the high-quality content but also to new experiences through digital technology applications. The article analyzes issues facing digital transformation of the press, introduces the digitization at the Economic & Urban Newspaper and how to build an e-newspaper in the age of technology.

**Keywords:** digital transformation, media convergence, e-newspaper, digital technology.

### **Vấn đề đặt ra trong chuyển đổi số báo chí**

Chuyển đổi số báo chí là sự tích hợp dữ liệu và công nghệ số vào tất cả các lĩnh vực hoạt động của một cơ quan báo chí. Do đó, việc sử dụng công nghệ số để thay đổi mô

hành từ quản lý đến tác nghiệp, sản xuất, xuất bản, phân phối nội dung và kinh doanh..., tạo ra những sản phẩm, cơ hội, doanh thu và các giá trị mới, đó là mục tiêu mà các cơ quan báo chí luôn phải hướng tới.

Ngày 6/4/2023, Chính phủ đã phê duyệt Quyết định số 348/QĐ-TTg về Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Chiến lược nhằm mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số.

Mục tiêu đến năm 2030, 100% cơ quan báo chí đưa nội dung lên các nền tảng số (ưu tiên các nền tảng số trong nước). 90% cơ quan báo chí sử dụng nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa hoạt động. 100% cơ quan báo chí hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và các mô hình phù hợp với sự phát triển của khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số.

Hiện nay, đối với các cơ quan báo chí tại Việt Nam nói chung và Báo Kinh tế & Đô thị nói riêng, đang phải đối mặt với 4 vấn đề trong quá trình phát triển. Một là, nguy cơ bị tấn công mạng với quy mô lớn, có thể gây ra những tổn hại lớn. Hai là, ảnh hưởng đến thông tin từ mạng xã hội, thậm chí bị tác động bởi tin tức giả mạo, thiếu kiểm chứng... trong khi việc xác minh các nguồn tin cũng như xác định các trào lưu trên không gian mạng rất khó khăn, thậm chí là bất khả thi nếu không có các công cụ thích hợp. Ba là, xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao. Bốn là, sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin.

Bên cạnh đó, sự phát triển mạnh mẽ của báo chí đa phương tiện, các loại hình truyền thông xã hội như trang thông tin điện tử, mạng xã hội (Facebook, Zalo, Twitter, Youtube...) đã tạo ra sự cạnh tranh gay gắt cho hoạt động báo chí. Xu hướng hình thành các cơ quan truyền thông đa phương tiện ngày càng trở nên phổ biến cũng đặt ra những thách thức cần sự chuyển đổi số tại các cơ quan chí, chuyển đổi từ tập trung cho báo in sang tập trung cho báo điện tử. Đặc biệt, yêu cầu cập nhật thông tin nhanh nhạy, chính xác của bạn đọc. Vì vậy, đòi hỏi báo chí phải có sự đổi mới về công nghệ, tổ chức bộ máy để theo kịp xu thế đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao về yêu cầu nhiệm vụ chính trị.

## **Thực trạng chuyển đổi số tại Báo Kinh tế & Đô thị**

Báo Kinh tế & Đô thị ra đời ngày 01/01/1999 tại Hà Nội, sau 25 năm trưởng thành và phát triển, Báo Kinh tế & Đô thị đã làm tốt nhiệm vụ là cơ quan ngôn luận của UBND TP. Hà Nội là diễn đàn thông tin của nhân dân Thủ đô và cả nước.

Hiện nay, hệ sinh thái Báo Kinh tế & Đô thị đang vận hành có 02 tờ báo in, 01 báo điện tử và 06 chuyên trang trực thuộc Báo. Do vậy, việc thay đổi cách thức làm việc, sản xuất nội dung thông tin, hệ thống quản trị kỹ thuật có thể đáp ứng giúp Ban Biên tập, lãnh đạo các ban chuyên môn kịp thời nắm bắt chỉ đạo, điều hành thường xuyên, kịp thời là việc cấp thiết. Ngày 01/01/2022, Báo Kinh tế & Đô thị chính thức thay đổi giao diện, hệ thống quản trị nội dung Báo Điện tử Kinh tế & Đô thị tiến thẳng lên hiện đại có thể sản xuất và xuất bản những tin, bài báo chí đa phương tiện như: Infographic, E-magazine, Longform, Podcast và ứng dụng AI trong tác nghiệp báo chí.

Với việc thay đổi về công nghệ, kỹ thuật, cách thức triển khai, quy trình làm báo, Báo Kinh tế & Đô thị xác định rõ ràng và nhất quán, muốn chuyển đổi số thành công cần phải thay đổi tư duy của lãnh đạo, phong cách và kỹ năng làm báo cho phóng viên, biên tập viên, thư ký trong tòa soạn. Trước kia, đa số cán bộ, phóng viên, biên tập viên đã quen với việc làm báo in xong mới làm cho báo điện tử, trong xu thế hiện nay cần ưu tiên báo điện tử trước, đây là việc cốt lõi, quan trọng nhất để thành công. Để thực hiện thành công chuyển đổi số, xây dựng tòa soạn số, Báo Kinh tế & Đô thị tổ chức thường xuyên các lớp đào tạo, hướng dẫn các phóng viên, biên tập viên, thư ký tòa soạn làm báo chí hiện đại trên điện tử, trên mobile như quay, dựng video, chụp ảnh, infographic, E-magazine, podcast... Sau mỗi khóa đào tạo sẽ tiến hành đánh giá, tổ chức các cuộc thi bằng những tin, bài thực tế được đăng trên các ấn phẩm của Báo.

Cùng với đó, Ban Biên tập cũng xác định việc phát triển bạn đọc là mục tiêu quan trọng, nâng thương hiệu của Báo trên các nền tảng số, thu hút quảng cáo số là xu hướng tất yếu trong kỷ nguyên số. Cụ thể, Báo đã lựa chọn thuê đối tác cùng phối hợp với bộ phận nội dung tổ chức đào tạo SEO (cung cấp trend hàng ngày, đào tạo bộ phận nội dung tối ưu, lựa chọn từ khóa tốt nhất để tin, bài được các công cụ tìm kiếm nhận diện nhanh nhất), tối ưu hệ thống kỹ thuật cho báo điện tử trên các công cụ tìm kiếm lớn như Google, Bing, Coccoc, chia sẻ tin, bài trên mạng xã hội... với chủ trương tin, bài được sản xuất ngoài mục tiêu tuyên truyền phải có bạn đọc biết đến chính tin, bài do mình sản xuất ra.

Cùng với nỗ lực không ngừng cải tiến chất lượng nội dung các ấn phẩm, đầu tư thiết bị công nghệ, bồi dưỡng nâng cao nhận thức, kỹ năng cho đội ngũ cán bộ, phóng viên, biên tập viên, đổi mới phương thức sản xuất nội dung theo xu hướng báo chí số, Báo Kinh tế & Đô thị đang cho thấy những bước phát triển mạnh mẽ cho mục tiêu trở thành một trong những đơn vị dẫn đầu về chuyên đổi số báo chí. Đầu năm 2023, Báo đã ra mắt hệ sinh thái với các ấn phẩm và kênh thông tin trên các nền tảng mạng xã hội. Trong đó, kênh thông tin trên nền tảng zalo hiện đạt tới hàng triệu lượt tương tác. Báo đã chủ động cụ thể hóa Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 vừa được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt và bám sát Bộ Chỉ số chuyển đổi số báo chí theo Quyết định số 951 của Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành ngày 2 tháng 6 năm 2023 và các văn bản chỉ đạo của thành phố về chuyển đổi số. Hiện nay, Báo đang từng bước hoàn thiện mô hình tòa soạn hội tụ, mở rộng kênh tương tác với bạn đọc, ngày 25 tháng 10 năm 2023, Báo Kinh tế & Đô thị đã ra mắt ứng dụng nền tảng sáng tạo video số tích hợp trí tuệ nhân tạo trên nền tảng Youtube, góp phần mở rộng kênh tương tác, mang đến cho bạn đọc nguồn thông tin tin cậy, nhanh nhạy bằng sản phẩm báo chí đa phương tiện. Đây được coi là bước tiến mới trong việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo và chuyển đổi số báo chí, tạo nguồn thu quảng cáo số và tăng giá trị thương hiệu cho Báo Kinh tế & Đô thị trong thời gian tới.

Để đạt được các mục tiêu trên, bộ phận kỹ thuật thường xuyên phải có báo cáo, thống kê chi tiết các chỉ số quan trọng như độ tuổi, giới tính, vị trí địa lý, chuyên mục, tiểu mục, xếp hạng báo điện tử, các chuyên trang, nền tảng số định kỳ hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng để Tổng Biên tập điều chỉnh nội dung phù hợp hướng đến đối tượng bạn đọc quan tâm và nghiên cứu những thông tin nào chưa được bạn đọc quan tâm...

Để tạo động lực, nâng cao trách nhiệm và sự cống hiến với các bộ phận chuyên môn đặc biệt là bộ phận phóng viên, Ban Biên tập đưa ra cơ chế phân công, phân nhiệm rõ ràng, chấm nhuận bút trên báo điện tử với các tiêu chí như: Chất lượng, cống hiến, tác giả và view cho bài viết. Đưa ra những quy định cụ thể về thời gian với phóng viên sau mỗi sự kiện, phối hợp các bộ phận khi có những sự kiện lớn, nóng, thu hút nhiều người quan tâm. Hiện nay, hệ sinh thái của Báo Kinh tế & Đô thị, gồm:

Báo in Kinh tế & Đô thị (Từ thứ 2 đến thứ 7 hàng tuần); Ấn phẩm in Pháp luật và Xã hội (Tuần phát hành 4 số); Báo Điện tử Kinh tế & Đô thị và các chuyên trang phát trên các kênh Facebook, Zalo, Youtube; Chuyên trang tiếng Anh Hanoitimes;

Chuyên trang Tiêu dùng; Chuyên trang Giao thông Hà Nội; Chuyên trang Thị trường tài chính; Chuyên trang Diễn đàn đô thị (chuẩn bị ra mắt); Cuộc thi trắc nghiệm Vì an toàn Giao thông Thủ đô trên Internet... Trong thời gian dài trước kia, Báo đã đầu tư các thiết bị tác nghiệp, sau nhiều năm sử dụng các thiết bị này có được đầu tư, nâng cấp nhưng đã hết khấu hao và rất hạn chế về công nghệ, cụ thể: Hệ thống mạng máy tính thiết kế ban đầu đơn giản, chưa phân cấp quản lý để đảm bảo tốc độ và an toàn thông tin. Đến thời điểm hiện tại, tất cả các máy chủ của Báo Kinh tế & Đô thị đã rất lạc hậu về công nghệ, cấu hình thấp, tốc độ xử lý chậm, dung lượng bộ nhớ RAM ít, dù đã được nâng cấp hết mức có thể nhưng vẫn không thể đáp ứng yêu cầu sử dụng. Thiết bị mạng và đường truyền được sử dụng khoảng 10 năm nên đã hoàn toàn hết khấu hao, hoạt động không ổn định. Tuy được bổ sung và nâng cấp thiết bị đường truyền nhưng chỉ là đầu tư nhỏ lẻ nên còn nhiều hạn chế cho người sử dụng cũng như những người quản trị hệ thống, không đảm bảo an toàn, an ninh mạng trong hoạt động xuất bản báo in và báo điện tử. Máy vi tính để bàn, máy tính xách tay đã quá cũ và lạc hậu về công nghệ, tốc độ rất chậm, không có khả năng kết nối không dây, lại không đủ số lượng máy cho người dùng, làm ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động xuất bản. Hệ thống báo điện tử được đầu tư đã lâu, công nghệ lạc hậu không còn phù hợp cho mô hình báo chí số tại thời điểm hiện nay. Hệ thống chưa được thay đổi lại giao diện và hệ quản trị cơ sở nội dung để đáp ứng được xu thế công nghệ mới hiện nay. Do đó sẽ hạn chế về công tác quản lý, tác nghiệp và xử lý tin bài của phóng viên, biên tập viên. Hệ điều hành và phần mềm ứng dụng hiện quá lạc hậu, không còn được nhà phát hành hỗ trợ kỹ thuật, không thể cập nhật bản vá lỗi. Hệ điều hành máy chủ, máy trạm không còn tương thích với các dịch vụ, các phần mềm phiên bản mới hiện nay.

Trong chuyển đổi số và xây dựng tòa soạn số, dữ liệu đóng vai trò rất quan trọng, là tài sản, tài nguyên và là điều kiện tiên quyết để thực hiện chuyển đổi số. Báo Kinh tế & Đô thị đã đầu tư hệ thống lưu trữ cho các dữ liệu nội bộ, lưu trữ ảnh báo chí, xây dựng được cơ sở dữ liệu của báo điện tử, báo in và các ấn phẩm phụ. Tuy nhiên, dữ liệu vẫn còn rời rạc, phân tán nên chưa thể hình thành mô hình tòa soạn tích hợp, chưa thể số hóa dữ liệu để xây dựng mô hình dữ liệu lớn (Big Data). Hệ thống hiện tại không thể đáp ứng được mô hình dữ liệu lớn, dữ liệu chưa được chuẩn hóa dẫn đến tính khả dụng của dữ liệu còn thấp.

### **Giải pháp xây dựng tòa soạn số**

Chuyển đổi số báo chí tại Báo Kinh tế & Đô thị với mục đích xây dựng hoạt động theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền



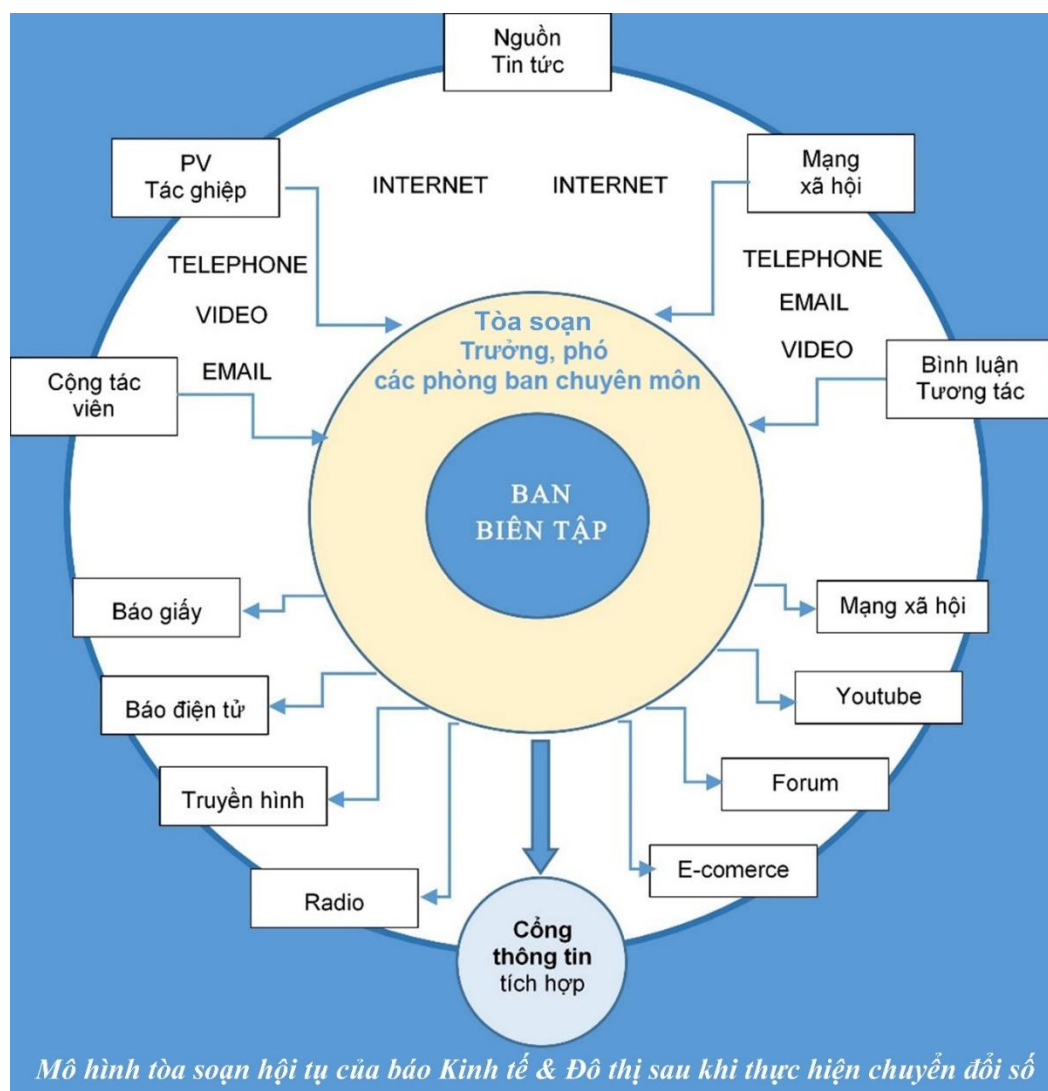
phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước, của Thủ đô; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số.

Trên cơ sở hệ sinh thái hiện có, cùng với các ấn phẩm báo in, hệ giá trị báo điện tử, các chuyên trang và nền tảng mạng xã hội của Báo Kinh tế & Đô thị đã bước đầu tạo sự lan tỏa khá lớn với tổng lượng người truy cập khoảng 10 triệu người/tháng. Báo đang tập trung đầu tư sản xuất các sản phẩm báo chí dữ liệu; Dự kiến cuối năm 2023, báo ra mắt mô hình tòa soạn hội tụ; hoàn thành 100% việc triển khai, xây dựng các nền tảng mạng xã hội đối với hệ sinh thái của Báo Kinh tế & Đô thị; từng bước đưa nội dung, cơ sở dữ liệu lên các nền tảng số. Hoàn thành 100% việc triển khai, xây dựng các nền tảng mạng xã hội đối với hệ sinh thái của Báo Kinh tế & Đô thị. 100% nội dung, cơ sở dữ liệu được đưa lên các nền tảng số. Hoàn thành 100% xây dựng hệ thống phần mềm kế toán, văn phòng, quản lý phát hành, quảng cáo, liên thông với các hệ thống trong hệ sinh thái của Báo Kinh tế & Đô thị, từ đó có thể phân tích, đánh giá trong hoạt động tài chính, kế toán của báo, tăng nguồn thu quảng cáo số.



*Hệ sinh thái của báo Kinh tế & Đô thị*

Đến năm 2025, Báo Kinh tế & Đô thị dẫn đầu về chuyển đổi số, công nghệ thông tin, an toàn, an ninh mạng trong các cơ quan báo chí của Thủ đô. Hoàn thành 100% việc xây dựng Báo Kinh tế & Đô thị hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và các mô hình phù hợp với sự phát triển của các công nghệ tiên tiến trên thế giới, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số. Hoàn thành 100% ứng dụng các nền tảng công nghệ hiện đại, sử dụng nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa hoạt động chuyên môn. Hoàn thành 100% xây dựng hệ thống an toàn thông tin, bảo mật đối với hạ tầng công nghệ thông tin Báo Kinh tế & Đô thị. Phấn đấu 100% cơ sở dữ liệu dùng chung được kết nối, chia sẻ an toàn trên hệ thống tòa soạn số, dữ liệu luôn luôn sẵn sàng phục vụ các nhu cầu công việc của các phòng, ban chuyên môn. 100% các ấn phẩm được đưa trên nền tảng mạng xã hội có doanh số quảng cáo tăng tối thiểu 50%, đạt mức tối thiểu 150 triệu/tháng.



Định hướng đến năm 2030 hoàn thành việc chuyển đổi số tại Báo Kinh tế & Đô thị, áp dụng các công nghệ mới trong hoạt động chuyên môn. Phát triển và xây dựng các sản phẩm báo chí số, nền tảng số, số hóa dữ liệu để xây dựng mô hình dữ liệu lớn, từ đó xây dựng và triển khai mô hình kinh tế số, triển khai dịch vụ thu phí đọc báo dựa trên các nền tảng ICT của báo. Đồng thời, xây dựng các công cụ thu thập dữ liệu, đánh giá, dự báo, theo dõi, giám sát chất lượng báo chí. Xây dựng chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, thúc đẩy hình thành và phát triển nền tảng báo chí điện tử. Hình thành trung tâm dữ liệu Kinh tế & Đô thị, xây dựng các dịch vụ để chuyển hóa dữ liệu phục vụ phát triển kinh tế số. Lấy nguồn thu từ chuyển đổi số là chủ đạo cho việc phát triển Báo Kinh tế & Đô thị. Cụ thể, thời gian tới, Báo Kinh tế & Đô thị tập trung giải quyết một số vấn đề chính sau:

#### *Phát triển các sản phẩm số*

Các sản phẩm báo chí số là kênh thông tin quan trọng đến bạn đọc trên cả nước, Báo Kinh tế & Đô thị đã nhận thức đúng và kịp thời để xây dựng các sản phẩm báo chí số trên các nền tảng. Nhiều nền tảng báo chí số đã được Báo Kinh tế & Đô thị xây dựng và đưa ra các mục tiêu cụ thể để phát triển tiến tới thương mại hóa trên các nền tảng này. Thiết kế, sáng tạo các mô hình sản phẩm thông tin mới trên các nền tảng khác nhau để tăng độ tương tác với độc giả, phân phối nội dung thông tin nhanh hơn, rộng hơn và chính xác theo nhu cầu của độc giả. Phát triển sản phẩm báo chí số chất lượng cao, đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; xây dựng các gói sản phẩm và dịch vụ phù hợp với từng nhóm đối tượng độc giả.

Ứng dụng cách thức làm báo công nghệ trong việc tự động hóa để thúc đẩy quá trình sản xuất nội dung đạt chất lượng cao. Ngoài các sản phẩm báo chí số, cần phải xây dựng và phát triển các sản phẩm số trong công tác điều hành, quản lý đối với các lĩnh vực quảng cáo, phát hành, tổ chức, văn phòng, tài chính...

#### *Phát triển các nền tảng số*

Nền tảng mạng xã hội Facebook: Báo đã xây dựng kênh truyền thông trên nền tảng Facebook cho Báo Kinh tế & Đô thị và các ấn phẩm, chuyên trang của báo bao gồm: Báo Kinh tế & Đô thị, Chuyên trang Pháp luật và Xã hội, Chuyên trang tiêu dùng, Chuyên trang Giao thông Hà Nội và kênh Facebook cho các văn phòng đại diện được đặt tại các tỉnh, thành trên cả nước.

Nền tảng Youtube: Đây là nền tảng làm truyền thông theo hình thức video, báo đã xây dựng và vận hành kênh mạng xã hội và đăng tải đa dạng các thể loại video. Kênh mạng xã hội này cũng là nền tảng để truyền tải trực tuyến các sự kiện của báo và Thành phố đến bạn đọc. Tuy mới xây dựng và vận hành nhưng đến nay kênh

Youtube của báo cũng đã được nhiều bạn đọc quan tâm và với mục tiêu trong thời gian tới sẽ thương mại hóa, tăng nguồn thu trong việc phát triển kinh tế số.

Nền tảng mạng xã hội Zalo: Đây là nền tảng mới được vận hành bởi VNR, báo đã kịp thời xây dựng các kênh truyền thông cho báo và các chuyên trang, đây là kênh quan trọng để truyền tải thông tin đến từng người dùng có tài khoản Zalo. Tuy mới thành lập nhưng đây cũng là kênh duy nhất mang lại nguồn thu quảng cáo số của Báo.

Nền tảng Instagram: Đây là mạng xã hội đăng tải nội dung bằng hình ảnh, cũng là kênh truyền thông hiệu quả nhất hiện nay, nó có khả năng thúc đẩy tương tác giữa doanh nghiệp và báo chí. Báo Kinh tế & Đô thị hiện chưa phát triển nội dung trên nền tảng này và đây cũng là mục tiêu của báo trong thời gian tới để có những chiến lược hiệu quả cho thương hiệu của báo trong những năm tới.

Xây dựng kênh podcast tin tức hàng ngày mới, âm thanh sẽ trở thành một phần quan trọng hơn trong chiến lược thương mại và nội dung, tác động lớn đến cách mà khán giả truy cập nội dung trong vài năm tới.

#### *Triển khai các dịch vụ kinh tế số*

Xây dựng cơ sở dữ liệu độc quyền tiến tới triển khai hệ thống đọc báo thu phí trên các nội dung này. Mô hình thu phí bạn đọc theo hình thức thuê bao theo từng gói dịch vụ, báo sẽ cũng cấp thông tin về các dịch vụ theo nhu cầu của từng khách hàng.

Xây dựng hệ thống marketing trên nền tảng video trực tuyến, đây là nền tảng mang lại doanh thu rất lớn từ hiển thị quảng cáo, giới thiệu sản phẩm và thương mại điện tử. Liên kết các đài truyền hình để xây dựng dịch vụ truyền lại nội dung truyền hình số, mô hình các cơ quan báo chí trên thế giới đã thực hiện. Đa dạng hóa mô hình quảng cáo số trên các nền tảng báo điện tử: Quảng cáo hiển thị trên các ứng dụng mobile, apps, trên nền tảng video trực tuyến. Hợp tác với các đối tác công nghệ để phân phối nội dung bài viết đến các nền tảng của bên thứ ba.

#### *Triển khai theo các tiêu chí chuyển đổi số*

Thực hiện theo Quyết định số 951/QĐ-BTTTT ngày 02/06/2023 của Bộ Thông tin và Truyền thông về việc đưa ra các tiêu chí về chuyển đổi số trong báo chí. Báo Kinh tế & Đô thị đang triển khai theo các tiêu chí đánh giá để xác định mức độ chuyển đổi số từ đó có lộ trình, kế hoạch, giải pháp chuyển đổi số phù hợp.

#### *Khung cấu trúc chuyển đổi số*

Về mặt chiến lược: công nghệ sẽ thay đổi cách xây dựng và lựa chọn chiến lược (Chiến lược cổ điển, Chiến lược thích ứng, Chiến lược tầm nhìn, Chiến lược định

hình, Chiến lược đổi mới) phù hợp cho chuyển đổi số, từ đó nâng cao hiệu quả trong hoạt động của Báo Kinh tế & Đô thị.

Về nền tảng công nghệ: số hóa phân lõi, ứng dụng công nghệ tạo ra một nền tảng dùng chung, tối ưu hóa hoạt động xuất bản, nâng cao trải nghiệm của độc giả, hiệu quả trong hoạt động điều hành; tăng trưởng dựa trên nền tảng mới: Hệ sinh thái trên các nền tảng mạng xã hội đã tạo ra nguồn thu, ngoài ra tìm kiếm các giá trị khác bằng cách tiếp cận các nền tảng mới như thương mại điện tử để tạo ra mục tiêu doanh thu mới.

Về công nghệ, dữ liệu, phân tích: công nghệ đang là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển, đầu tư vào công nghệ giúp mang lại những giá trị mới, hiệu quả và có thể tạo ra các sản phẩm dịch vụ báo chí số mới. Tầm nhìn trong việc sử dụng và phân tích dữ liệu sẽ định hình lại việc xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ, từ đó có thể tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh số.

Đối với hệ sinh thái: Xây dựng hệ sinh thái Kinh tế & Đô thị sẽ cung cấp một trải nghiệm đầy đủ nhất, trên mọi nền tảng, từ đó có thể lan tỏa thương hiệu, tạo ra những giá trị nhất định.

Có thể rút ra một số giải pháp chính sau:

### ***Nâng cao nhận thức đối với cán bộ nhân viên trong cơ quan***

Nâng cao nhận thức đối với lãnh đạo, phóng viên, biên tập viên, nhân viên trong cơ quan Báo Kinh tế & Đô thị về sự cấp thiết phải chuyển đổi số báo chí đồng bộ với chương trình chuyển đổi số quốc gia. Gắn các mục tiêu cụ thể trong việc xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ, các chương trình hành động về công nghệ thông tin, kế hoạch phát triển báo đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

### ***Xây dựng và phát triển hạ tầng, ứng dụng công nghệ thông tin***

#### **Công nghệ**

Tập trung đầu tư hệ thống CNTT, cơ sở vật chất, trang thiết bị CNTT cho cán bộ, phóng viên, biên tập viên tác nghiệp. Bổ sung các thiết bị chuyên dụng cho các bộ phận hoạt động tác nghiệp trong môi trường số. Đầu tư phát triển hệ sinh thái Báo Kinh tế & Đô thị nhằm gia tăng giá trị phục vụ truyền thông chính sách và các sự kiện, hoạt động thương mại. Công tác quản trị với các lĩnh vực của tòa soạn báo được liên thông như tài chính, nhuận bút, bản quyền, quảng cáo, nhân sự... đều được tích hợp thống nhất. Trang thiết bị được đầu tư đồng bộ, hiện đại, từng bước đáp ứng yêu cầu tác nghiệp, giảm chi phí bảo trì, thay thế. Hệ thống đầu tư mới có khả năng triển khai các dịch vụ tiện ích, giá trị gia tăng về nội dung số, dịch vụ truyền thông, sẽ nâng cao doanh thu, khả năng tự chủ về tài chính cho báo.

## **Hệ thống tòa soạn hội tụ**

Đầu tư mới hệ thống tòa soạn hội tụ Báo Kinh tế & Đô thị, lấy báo điện tử làm trung tâm tích hợp nhiều ấn phẩm, bao gồm báo in, các chuyên trang điện tử để hình thành cơ sở dữ liệu tập trung. Thống nhất trên một nền tảng kỹ thuật, đảm bảo hiệu quả cao về chất lượng nội dung và tính tương tác với độc giả, đáp ứng yêu cầu tác nghiệp ngày càng cao của báo chí trong tình hình hiện nay. Hệ thống tòa soạn hội tụ sẽ sử dụng công nghệ hiện đại, áp dụng các công nghệ mới theo xu hướng hiện đại hỗ trợ cho cấp lãnh đạo chỉ đạo và điều hành, phóng viên, biên tập viên thuận tiện trong việc thực hiện các tin, bài đa phương tiện. Sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) để theo dõi sự kiện, trích xuất thông tin và xác định xu hướng. Ứng dụng công nghệ trong sáng tạo tác phẩm báo chí : Nhằm gia tăng tốc độ sản xuất tin bài, ứng dụng công nghệ AI để tự động viết các tin mang tính thường xuyên, lặp lại, để các nhà báo có thể tập trung vào các bài viết chuyên sâu hơn.

## **Xây dựng Trung tâm điều hành nội bộ thông minh**

Xây dựng Trung tâm điều hành nội bộ giúp quản lý và vận hành mọi hệ thống, giám sát mọi hoạt động của Báo Kinh tế & Đô thị. Trung tâm điều hành nội bộ thông minh trên cơ sở là một hệ thống phần mềm vận hành mọi hoạt động của Báo Kinh tế & Đô thị trên nền tảng số. Hệ thống giúp cho cán bộ, phóng viên có thể đặt lịch họp với cá nhân, đặt lịch họp để làm việc nhóm, phân phối việc sử dụng tài nguyên dùng chung trong Báo một cách hiệu quả. Xây dựng hệ thống lịch làm việc thông minh, trao đổi thông tin nội bộ, công cụ kiểm tra, giám sát các chương trình, các cá nhân cụ thể trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Xây dựng mạng truyền thông nội bộ giúp truyền tải các giá trị quan trọng của báo, tăng cường gắn kết giữa các thành viên, góp phần lan tỏa văn hóa nội bộ. Các công cụ về quản lý tài nguyên, phòng họp trực tuyến, chat và tạo phòng chat nội bộ để trao đổi thông tin, quản trị thông tin nhân sự, đánh giá, quản trị tuyển dụng.

## **Số hóa dữ liệu**

Xây dựng kho dữ liệu cho tòa soạn báo dựa trên việc ứng dụng các công nghệ tiên tiến để tối ưu hóa quá trình tác nghiệp và giảm thiểu rủi ro, nâng cao chất lượng công việc của tòa soạn: Hình thành kho thông tin dữ liệu, trong đó tập hợp lưu trữ các dữ liệu gồm các sản phẩm báo chí được số hóa. Đồng thời tích hợp các tin tức được sinh ra trong quá trình vận hành tòa soạn điện tử. Xây dựng phần mềm quản lý kho thông tin, ứng dụng các công nghệ trí tuệ nhân tạo - AI, học sâu - Deep Learning. Xây dựng các công cụ khai thác kho thông tin: ứng dụng công nghệ mobile, khai

thác các báo cáo thông minh - dashboard, phân tích xu thế/gợi ý nội dung bài viết, xử lý ngôn ngữ tự nhiên...

### **Đảm bảo an toàn, an ninh mạng**

Xây dựng đội ngũ điều hành, giám sát an toàn, an ninh mạng, kết nối với trung tâm dữ liệu để xử lý các sự cố ngoài ý muốn. Xác định cấp độ an toàn thông tin khi triển khai chuyển đổi số của Báo Kinh tế & Đô thị.

### **Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Tăng cường hợp tác nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cho báo, nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ, phóng viên, biên tập viên bằng cách có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng quản lý, vận hành để đáp ứng các yêu cầu về chuyển đổi số. Học tập kinh nghiệm đối với các đơn vị trong và ngoài nước có kinh nghiệm trong việc triển khai chuyển đổi số, từ đó ứng dụng vào việc triển khai chuyển đổi số của Báo Kinh tế & Đô thị. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự phù hợp với các vị trí đòi hỏi về trình độ và năng lực trong quá trình triển khai chuyển đổi số, mạnh dạn sử dụng những nhân sự trẻ, có trình độ để có thể tiếp cận nhanh việc chuyển đổi số trong các cơ quan báo chí.

Bổ sung nhân sự về công nghệ thông tin, các nhân sự trình độ cử nhân, kỹ sư chuyên ngành công nghệ thông tin trở lên, am hiểu sâu về trí tuệ nhân tạo (AI), khoa học dữ liệu, dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (Cloud Computing), Internet vạn vật (IoT), thực tế ảo/thực tế tăng cường (VR/AR), chuỗi khối (Blockchain). Trong kỷ nguyên 4.0, với mô hình sản xuất riêng rẽ hiện nay ở một số cơ quan báo chí đa loại hình, dẫn đến tình trạng phóng viên thiếu tính chủ động và không linh hoạt trong xử lý các vấn đề phát sinh. Hầu hết các phóng viên chỉ chuyên sản xuất cho 1 loại hình báo chí (báo in/ báo điện tử), mà chưa có tư duy đa phương tiện trong quá trình tác nghiệp. Do đó, trong kỷ nguyên 4.0, các cơ quan báo chí nói chung, trong đó Báo Kinh tế và Đô thị cần phải tái cấu trúc bộ máy "sản xuất" và xây dựng quy trình biên tập theo mô hình tòa soạn 3.0 hội tụ hoàn toàn sẽ tránh được hiện tượng chồng chéo nội dung và lãng phí nguồn tài nguyên hiện có, tiết kiệm chi phí trong quá trình hoạt động. Có thể chia thành các giai đoạn để xây dựng tòa soạn hội tụ như sau: tập trung xây dựng tòa soạn đa loại hình báo chí, cung cấp thông tin trên các nền tảng khác nhau: báo in, báo điện tử và các ứng dụng cho điện thoại di động cần phải quảng bá cho nhau, các tin/bài không được đăng độc quyền trên một loại hình mà phải được quảng bá chéo trên các loại thiết bị; sử dụng hiệu quả mạng xã hội trong tác nghiệp như việc kiểm chứng thông tin, thu thập thông tin, sản xuất và xuất bản tin, bài; xây dựng nhóm/ê-kíp với cơ cấu "mềm", linh hoạt gồm các chuyên

gia, phóng viên, lãnh đạo có trình độ chuyên môn cao, có tính chuyên nghiệp, phụ trách các số đặc biệt, chịu trách nhiệm các chuyên đề và bài viết "mũi nhọn", "đặc sản" của cơ quan báo chí, tăng uy tín và vị thế của tòa soạn./.



# TÀI SẢN SỐ, THỰC TẾ ẢO, AI VỚI HOẠT ĐỘNG BÁO CHÍ VÀ QUẢN TRỊ TÒA SOẠN SỐ - CƠ SỞ LÝ LUẬN, THỰC TIỄN VÀ GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ

**Tiến sỹ Phạm Thị Thành**

*Tổng Biên tập Tạp chí Thông tin, Khoa học lý luận chính trị*

**Nguyễn Hồng Sơn**

*Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần và Đầu tư công nghệ OSB*

**Tóm tắt:** Chuyển đổi số không chỉ đơn giản là việc số hóa và nâng cao mức độ ứng dụng công nghệ thông tin, mà là việc ứng dụng công nghệ số để thay đổi cách thức tổ chức và quy trình vận hành của các hoạt động chính trị, kinh tế, văn hóa - xã hội. Trong chuyển đổi số, một số công nghệ có vai trò trụ cột như: trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, dữ liệu lớn, công nghệ phân tích dữ liệu, công nghệ chuỗi khối, công nghệ internet vạn vật... Chuyển đổi số hoạt động báo chí đã được khẳng định là xu thế tất yếu. Đó là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện về quy trình xuất bản, mô hình hoạt động và phương thức sản xuất của các cơ quan báo chí và người làm báo. Trong tham luận này, chúng tôi tập trung vào một số nội dung về tài sản số, thực tế ảo, AI với hoạt động báo chí và quản trị tòa soạn số và các giải pháp công nghệ tương ứng.

**Từ khóa:** Tài sản số, thực tế ảo, AI, hoạt động báo chí, tòa soạn số, công nghệ

**Abstract:** Digital transformation is not simply digitalized and enhanced information technology applications but apply digital technologies to innovate forming and progress of political, economy and society activities. In digital transformation, key technologies play main role including: AI, cloud, Big Data, data analysis, blockchain, IoT... In press activities, digital transformation is indispensable. It is overall transformation progress of publish, operation structure, production form of news and journalist. In this paper, we focus on digital asset, virtual reality, AI in press activities, digital newspaper house and relevant technologies.

**Keywords:** digital asset, virtual reality, AI, press activities, digital newspaper house, technology.

**I. Chuyển đổi số báo chí không chỉ đơn giản là số hóa nội dung đưa lên nền tảng số mà phải tạo ra một quy trình xuất bản mới với các bước trong quy trình được ứng dụng công nghệ số, thậm chí tạo ra văn hóa tòa soạn phù hợp với môi trường chuyển đổi số. Đây không chỉ là một cuộc cách mạng về công nghệ và thiết bị, mà trước tiên phải là sự thay đổi trong suy nghĩ và cách làm của người làm báo. Mặc dù xác định chuyển đổi số là con đường tất yếu phải đi của các cơ quan báo chí, truyền thông trong bối cảnh mới hiện nay, nhưng không có công thức chung cho tất cả các cơ quan báo chí.**

Trên cơ sở các đặc trưng riêng của mỗi cơ quan báo chí, chiến lược chuyển đổi số báo chí quốc gia và Bộ Chỉ số đánh giá, đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, có thể xác định một số nội dung cốt lõi, cơ bản của chuyển đổi số hoạt động báo chí và quản trị tòa soạn số bao gồm:

1. Xây dựng kế hoạch chuyển đổi số Trước những biến động mạnh mẽ trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư hiện nay, các cơ quan báo chí phải chủ động tìm lời giải cho những thách thức đề tồn tại, phát triển và thực hiện tốt hơn nhiệm vụ, sứ mệnh của mình. Trong đó, xây dựng kế hoạch chuyển đổi số là việc làm quan trọng đầu tiên cần thực hiện.

Xây dựng kế hoạch là tổng thể các hoạt động liên quan đến đánh giá, dự đoán, xác lập mục tiêu và huy động nguồn lực, phân công thực hiện để xây dựng chương trình hành động chuyển đổi số hoạt động báo chí và quản trị tòa soạn số. Xây dựng kế hoạch đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi số báo chí. Việc xây dựng kế hoạch chuyển đổi số báo chí phải gắn chặt với định hướng phát triển chung của cơ quan chủ quản. Trong đó, vừa chú ý đến các yêu cầu cụ thể của quá trình chuyển đổi số, vừa chỉ ra mối quan hệ và tác động lẫn nhau giữa quá trình chuyển đổi số và các hoạt động khác. Để xây dựng kế hoạch, đặt mục tiêu và đạt được các tiêu chí cho kế hoạch phải dựa trên nguồn lực thực tế. Đó là cơ sở để thực hiện các chức năng đánh giá các hoạt động sau này. Kế hoạch chuyển đổi số cơ quan báo chí cần xác định rõ: 1/ Mục tiêu chuyển đổi số; 2/ Nội dung chuyển đổi số; 3/ Phương thức chuyển đổi số; 4/ Điều kiện chuyển đổi số (các điều kiện về nhân lực, vật lực); 5/ Lộ trình chuyển đổi số; 6/ Cá nhân, tổ chức chịu trách nhiệm; cá nhân, tổ chức phối hợp, hỗ trợ...

2. Đưa nội dung lên các nền tảng số sẵn có, hướng đến xuất bản ấn phẩm điện tử: Trong bối cảnh chuyển đổi số, công nghệ truyền thông số mở ra cơ hội cho các cơ quan báo chí, truyền thông ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin trong tổ chức, sản xuất, phát hành các sản phẩm báo chí, truyền thông tới công chúng. Thông qua báo chí đa nền tảng, đa dịch vụ và đa phương tiện, công chúng có thể tiếp cận với thông tin báo chí, truyền thông qua nhiều nền tảng kỹ thuật số khác nhau như: truyền thông đại chúng, truyền thông internet, mạng xã hội và truyền thông xã hội... Các tác phẩm báo chí, số báo, tạp chí được chuyển đổi nội dung số bằng một số định dạng khác nhau để đưa lên các nền tảng khác nhau, giúp độc giả tiếp cận được các tài nguyên thông tin một cách thuận tiện, dễ dàng.

Cùng với đó, các cơ quan báo chí, truyền thông cần hướng đến xây dựng các ấn phẩm điện tử - đây là môi trường tốt để cân bằng, ổn định và phát triển. Thế mạnh

lớn nhất của các ấn phẩm điện tử là khả năng đa phương tiện, tốc độ chuyển tải thông tin tới độc giả nhanh chóng và không giới hạn về địa lý. Do đó, các cơ quan báo chí, truyền thông cần tận dụng những thế mạnh này để xây dựng các ấn phẩm điện tử.

3. Đưa toàn bộ quy trình xuất bản lên môi trường số, ứng dụng công nghệ trong các bước của quy trình xuất bản, các hoạt động nghiệp vụ của cơ quan báo chí và người làm báo. Trong thời đại chuyển đổi số hiện nay, việc áp dụng công nghệ, kỹ thuật số đã và đang trở thành một phần tất yếu của các cơ quan báo chí, truyền thông. Chuyển đổi số báo chí là giảm bớt sự tập trung và các công việc truyền thông truyền thống, thay vào đó là đưa lên online, sử dụng hệ thống quản lý nội dung, quản trị nội bộ tòa soạn để có thể kiểm soát nội dung và điều tiết hoạt động tòa soạn một cách nhanh chóng. Các cơ quan báo chí, truyền thông có thể đưa toàn bộ quy trình xuất bản lên môi trường số thông qua việc sử dụng các phần mềm hệ thống quản lý nội dung. Việc này khiến tất cả các công đoạn/bước của quy trình xuất bản đều được thiết lập trên phần mềm hệ thống. Mỗi tác giả, biên tập viên, người duyệt sẽ được cấp 1 mã/tài khoản với quyền truy cập rein. Đến công đoạn nào, những người có liên quan sẽ truy cập vào phần mềm hệ thống để thực hiện. Việc sử dụng hệ thống quản lý nội dung giúp giảm thời gian và công sức của các tác vụ hành chính và quản lý gắn với các hoạt động/các bước trong quy trình xuất bản; đồng thời, cải tiến việc lưu giữ hồ sơ và nâng cao hiệu suất của các bước trong quy trình sáng tạo của nhà báo, quy trình biên tập, quy trình xuất bản bảo đảm nhanh gọn, tiết kiệm thời gian và chi phí.

Bên cạnh đó, một số công nghệ, phần mềm có thể ứng dụng trong các bước của quy trình xuất bản như: phần mềm kiểm tra đạo văn, phần mềm hỗ trợ hiệu đính ngôn ngữ, phần mềm hỗ trợ thiết kế và công cụ hỗ trợ quảng bá truyền thông, phần mềm hỗ trợ biên tập...

4. Đổi mới mô hình tổ chức và hoạt động của tòa soạn, xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ. Việc xây dựng tòa soạn hội tụ đang trở thành xu thế tất yếu của các cơ quan báo chí. Đây được xem là mô hình hiện đại, thông minh, hiệu quả nhất trong bối cảnh hiện nay. Mô hình này giúp các tòa soạn bảo đảm nhiều yếu tố hội tụ như: Hội tụ không gian, hội tụ nhân lực, hội tụ phương thức thu thập, hội tụ nội dung tin tức, hội tụ phương cách truyền tin, hội tụ thông tin quảng bá... Nghĩa là các tòa soạn hội tụ có sự trang bị, hợp nhất về cơ sở vật chất, phương tiện kỹ thuật hiện đại, cơ cấu tổ chức tinh gọn, phối hợp linh hoạt với các bộ phận trong tòa soạn, đội ngũ nhà báo nhạy bén, làm chủ công nghệ mới, góp phần tiết kiệm chi phí, nâng cao

hiệu quả, chất lượng thông tin, thu hút độc giả cũng như cải thiện hoạt động kinh tế báo chí.

Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là, hội tụ truyền thông không có nghĩa là cộng dồn các loại hình báo chí trong một cơ quan báo chí, mà thực chất tòa soạn phải cấu trúc, sắp xếp lại để trở thành một “guồng máy” sản xuất tin tức, chế biến nhiều “món ăn” mới đáp ứng nhu cầu của độc giả mục tiêu và xu hướng báo chí, truyền thông hiện đại. Trong xu thế hội tụ và chuyển đổi số mạnh mẽ hiện nay, nhiều cơ quan báo chí đã xây dựng thành công mô hình tòa soạn hội tụ nhiều loại hình, trong đó lấy các ấn phẩm điện tử làm trung tâm, chú trọng ứng dụng hệ thống quản trị nội bộ tòa soạn hội tụ. Ở đây, các tòa soạn rất chú trọng nghiên cứu ứng dụng trí tuệ nhân tạo, thực tế ảo vào các quy trình nghiệp vụ của tòa soạn để tối ưu hóa hoạt động.

5. Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng các yêu cầu của chuyển đổi số. Bằng sự xóa nhòa mọi giới hạn, ranh giới về không gian, thời gian, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã mở ra bước ngoặt mới về tốc độ chia sẻ và lan tỏa. Những công đoạn của xuất bản truyền thống sẽ được giảm thiểu. Điều này đặt ra yêu cầu với nguồn nhân lực làm công tác báo chí phải nhanh chóng thích nghi với phương thức sản xuất mới; phải thực sự năng động trong môi trường đa phương tiện. Theo đó, những người làm công tác báo chí không những phải tinh thông nghiệp vụ chuyên môn, có bản lĩnh chính trị vững vàng, đạo đức nghề nghiệp mà cần phải đổi mới tư duy, có kỹ năng sử dụng các nền tảng công nghệ số, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số, bảo đảm an ninh, an toàn thông tin.

**II. Để thực hiện thành công chuyển đổi số báo chí với những nội dung cốt lõi trên, đòi hỏi quyết tâm chính trị của các cơ quan báo chí, nhất là người đứng đầu. Trong quá trình đó, việc lựa chọn các giải pháp công nghệ có vai trò đặc biệt quan trọng. Ở đây, chúng tôi đề cập một số giải pháp về tài sản số, thực tế ảo, AI với hoạt động báo chí và quản trị tòa soạn số:**

1. Tài sản số đối với tác phẩm báo chí: những vấn đề công nghệ và quản lý.

Tài sản số - Digital Asset là một khái niệm ngày càng được sử dụng rộng rãi khi công nghệ số trở thành phổ dụng trong các hoạt động của con người và là cốt lõi của nhiều lĩnh vực kinh tế, xã hội. Khi số hóa và chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên tất cả các phương diện của cuộc sống, giá trị của các sản phẩm số được lượng giá và hình thành khái niệm tài sản số.

Trong hoạt động báo chí, các tác phẩm báo chí ngày càng đa dạng và hầu hết chuyển sang ở định dạng kỹ thuật số bao gồm văn bản, âm thanh, hình ảnh, video và mới nhất là 3D và thực tế ảo.

Mạng Internet và truyền thông đa phương tiện giúp cho các sản phẩm báo chí chuyên tải tới người đọc/nghe/xem với một tốc độ cực nhanh trên một phạm vi không giới hạn. Những phương thức truyền tải cũ như báo giấy dần trở nên một phần nhỏ trong việc chuyên tải nội dung tới người dùng. Giá trị của các tác phẩm báo chí không chỉ nằm trong số lượng ấn phẩm hay số lượng người xem của một kênh truyền hình. Vì vậy, khái niệm tài sản số cần phải được lượng hóa cho các tác phẩm báo chí và từ đó chuyển hóa thành các giá trị được đo đếm, đánh giá trong các hoạt động truyền thông.

Trong thực tế, việc lượng hóa và định giá tác phẩm báo chí đã diễn ra, ví dụ như một đoạn video trên kênh Youtube được đánh giá bằng số lượng người xem và được chi trả tương ứng.

Do đó, hoạt động báo chí và công tác quản lý tòa soạn cần phải dựa trên hai yếu tố cốt lõi là con người và tài sản số tác phẩm báo chí.

Khi quản lý tài sản số tác phẩm báo chí thì phải đặt ra các vấn đề về lưu trữ, quản lý, sử dụng và thương mại song song với các giải pháp đảm bảo về an toàn thông tin, bảo vệ tác quyền trong khung pháp lý phù hợp.

Trong môi trường số, các tác phẩm báo chí được hình thành nhanh hơn, giàu thông tin hơn và có khả năng hấp dẫn người dùng hơn cũng như hiệu quả truyền tải nội dung cao hơn. Đồng thời nó cũng dễ bị sao chép, sửa đổi hoặc lạm dụng với mục đích xấu. Điều này cần giải pháp để một tài sản số tác phẩm báo chí được định danh, lưu trữ, quản lý và sử dụng đảm bảo tính duy nhất, quá trình thay đổi được kiểm soát và quyền sử dụng, khai thác là quản lý được.

Blockchain là một trong những công nghệ số đáp ứng được các yêu cầu nêu trên. Tuy nhiên, các công nghệ blockchain khác nhau sẽ có chi phí để triển khai khác nhau. Trong lĩnh vực tài chính, vì giá trị tài sản lớn nên các công nghệ được sử dụng có yêu cầu cao hơn và chi phí lớn. Đối với hoạt động báo chí, khối lượng tác phẩm báo chí là khổng lồ nên cần phải lựa chọn công nghệ blockchain có mức chi phí thấp hơn. Những công nghệ này hiện đã được phát triển ví dụ như back-step blockchain.

Khi các tác phẩm báo chí được lượng hóa thành các tài sản số, các giao dịch mang tính thương mại hoặc liên quan đến bản quyền, quyền sử dụng... sẽ được thực hiện gắn với các chu trình sử dụng blockchain.

Bên cạnh giải pháp công nghệ, các quy phạm và khung pháp lý liên quan đến tài sản số cũng phải được xây dựng và hoàn thiện, ban hành phù hợp và khả dĩ triển khai từng bước trong các hoạt động báo chí và quản lý tòa soạn số.

## 2. Tác phẩm báo chí định dạng thực tế ảo (VR/XR)

Báo chí đa phương tiện ngày càng phong phú với những phương thức thể hiện, truyền tải dựa trên các công nghệ mới làm tăng khả năng tiếp nhận của người dùng bao gồm cả đọc, nghe, nhìn, xem. Với sự ra đời của công nghệ thực tế ảo, người dùng còn có thể trải nghiệm nhúng trong khung cảnh, không gian tái hiện lại thực tế của địa điểm hay bối cảnh sự việc và có thể còn tương tác với không gian ảo đó mang lại cảm giác như thực.

Các tác phẩm báo chí thể hiện trong thực tế ảo ngày càng xuất hiện nhiều. Các công cụ phần mềm, thiết bị phần cứng để dựng các nội dung 3D, 3600 và phát triển thành nội dung thực tế ảo trở nên phổ biến giúp cho người tạo nội dung (content creator) dễ dàng tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao.

Việc thể hiện các tác phẩm báo chí dạng thực tế ảo (VR) được hỗ trợ bởi các nền tảng với kết nối Internet, hỗ trợ các dạng thiết bị đầu cuối phổ dụng như smartphone, máy tính bảng, máy tính hay các thiết bị chuyên dụng như kính VR giúp cho người dùng có thể trải nghiệm mọi nơi, mọi lúc và không bị phụ thuộc vào một phòng trải nghiệm cố định như trước đây.

Một tác phẩm báo chí dạng VR sẽ tốn nhiều nguồn lực để làm ra cũng đòi hỏi được sử dụng và bảo vệ đúng giá trị và do đó nó cũng sẽ là một tài sản số trong hoạt động báo chí.

### 3. Sử dụng AI trong nghiệp vụ báo chí và quản lý

AI (Artificial Intelligence) được nghiên cứu từ nhiều năm trước và bùng nổ trong thời gian vài năm trở lại đây. Sự phổ cập của ChatGPT làm cho toàn cầu biết đến khả năng và sức mạnh của AI. Việc sử dụng AI làm thổi bùng lên những lo ngại về khả năng mất việc làm của con người do AI và các tranh cãi về việc điều khiển AI như thế nào hay liệu AI có thông minh hơn con người và điều khiển lại chúng ta.

Một trong những yếu tố làm nên sức mạnh của AI là kho tri thức khổng lồ được tổ hợp lại trong Big Data và cung cấp tri thức cho AI.

Câu hỏi đặt ra là, với nguồn dữ liệu khổng lồ của báo chí thì ứng dụng AI hay phát triển các AI dựa vào các Big Data này như thế nào.

Ứng dụng AI dễ hình dung nhất cho hoạt động báo chí là việc truy vấn thông tin. Chỉ cần hỏi AI những câu hỏi phù hợp nó sẽ trả ra kết quả mà có thể làm ngạc nhiên người hỏi về độ giàu thông tin và tốc độ cung cấp câu trả lời.

Báo chí có tính tương tác đa quốc gia cao và nhu cầu chuyển tải ngôn ngữ trong hoạt động báo chí cũng rất lớn. Sử dụng AI để biên dịch văn bản hay tiếng nói từ ngôn ngữ này sang ngôn ngữ khác với độ chính xác cao đã được phát triển thành các phần mềm hay nền tảng để sử dụng cho người dùng. Điểm yếu của việc dịch máy

trước đây là quá trình máy học (machine learning) tốn nhiều thời gian và nguồn lực để nâng cao chất lượng thì AI với sự trợ giúp của người dùng có thể học và tiến bộ rất nhanh. Một công cụ dịch đa ngôn ngữ sử dụng AI có thể học các thuật ngữ chuyên ngành do người dùng thạo ngôn ngữ đích hiệu đính văn bản và nạp ngược trở lại máy và qua một số lượng nhất định hiệu đính đó, chất lượng bản dịch được nâng cao rất nhiều.

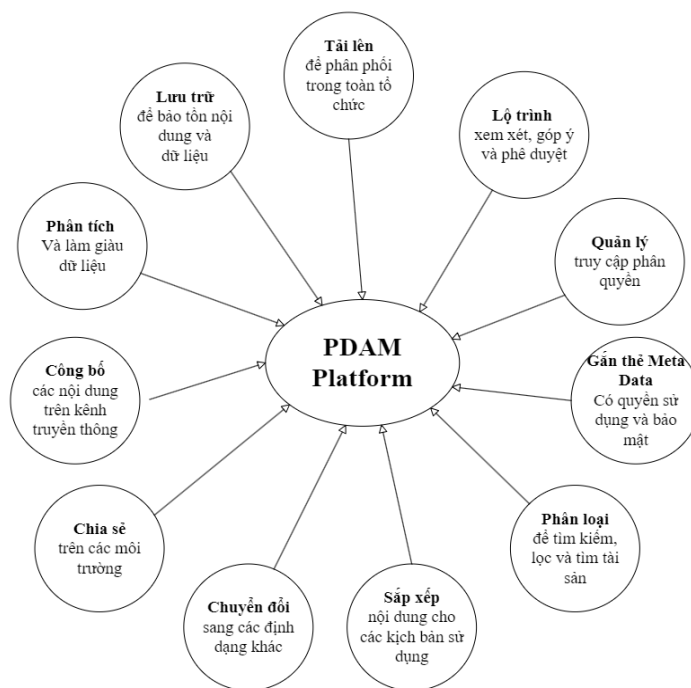
Một AI được “đào tạo” chuyên biệt thông qua các “data set” chuyên ngành còn có thể được dùng trong hoạt động báo chí để giả lập đối tượng phỏng vấn với một tri thức đủ để tương tác và huấn luyện cho phóng viên nâng cao trình độ tác nghiệp.

Trợ lý ảo AI sẽ là công cụ hỗ trợ người quản lý tòa soạn trong tương lai rất gần. Người sử dụng có thể tạo ra một hoặc nhiều trợ lý ảo trên một nền tảng có sẵn theo mô hình trả phí và nạp dữ liệu định hình cho trợ lý ảo AI và nó sẽ hỗ trợ cho người dùng thông tin xác thực, hữu ích và có thể tư vấn cho người dùng các vấn đề khi nó đủ thông minh trong lĩnh vực được định hình.

4. Tòa soạn số : quản lý và pháp lý với xu hướng mới về công nghệ và nội dung.

Chuyển đổi số là xu hướng tất yếu đối với tòa soạn báo chí. Quản lý tòa soạn số sẽ gắn với hai yếu tố then chốt bao gồm tài sản số tác phẩm báo chí và con người cùng với các tương tác trong hệ thống.

Hệ thống quản lý tài sản số báo chí và tương tác con người có thể được mô hình hóa trên một nền tảng PDAM- (Press Digital Asset Management Platform) như hình dưới đây:



### **Các hoạt động trên nền tảng PDAM có thể được tóm tắt như sau:**

- **Tập trung** các nội dung đa phương tiện trong một nền tảng duy nhất, có thể tìm kiếm, truy vấn và cập nhật.
- **Tự động hóa** các quy trình tốn thời gian như gắn thẻ metadata và phân phối nội dung
- **Hợp tác** trong việc tạo nội dung, đánh giá và phê duyệt
- **Chia sẻ** tài sản số thông qua các công cụ phục vụ
- **Phân tích** và làm giàu dữ liệu, đánh giá hiệu quả sử dụng
- **Bảo vệ** bản quyền, quyền sử dụng, quyền khai thác tài sản số khỏi sự xung đột và vi phạm
- **Tích hợp** AI hỗ trợ các tiến trình khai thác và quản lý tài sản số, quản lý hoạt động của tòa soạn

Để triển khai một tòa soạn số và trang bị các công cụ quản lý, khung pháp lý là yếu tố không thể thiếu đối với các tài sản số và phương thức quản lý các hoạt động báo chí số. Các văn bản luật có thể phải sửa đổi, cập nhật để phản ánh và quy định cho những yếu tố mới, hành vi mới trong hoạt động báo chí số.

#### **5. Sự hình thành và phát triển các nền tảng tổ hợp các công nghệ mới với AI**

Các nền tảng số ngày càng phát triển và đa dạng, tổ hợp nhiều công nghệ cho các ứng dụng phổ cập và chuyên dụng. Các nền tảng đã phát triển trước đây cũng như mới phát triển đều có xu hướng tích hợp những yếu tố mới như VR/XR và AI. Trên một số nền tảng, các nội dung đã được định giá và giao dịch thông qua sàn thương mại tài sản số.

Chúng ta có thể thấy sàn thương mại điện tử có uy tín toàn cầu như Alibaba.com xuất phát từ nền tảng cung cấp thông tin văn bản và hình ảnh phục vụ giới thiệu sản phẩm cũng bắt đầu hỗ trợ VR và AI hay như nền tảng EONReality.com chuyên về thực tế ảo ứng dụng trong giáo dục và doanh nghiệp cũng đã tích hợp AI vào hỗ trợ người dùng và nâng cao tính năng chẳng hạn như đào tạo kỹ năng mềm.

Hàng loạt các tờ báo đã đưa VR/XR vào để thể hiện các sản phẩm báo chí như ABC News, CNN.../.



# GIẢI PHÁP XÂY DỰNG TÒA SOẠN SỐ TỪ GÓC NHÌN CÔNG NGHỆ

Tiến sỹ Trần Quang Diệu

Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh của cuộc cách mạng số, vấn đề tổ chức và quản lý hoạt động báo chí truyền thông đang trở thành vấn đề quan tâm của các cơ quan quản lý nhà nước cũng như các cơ quan báo chí. Một trong những khía cạnh quan trọng của hoạt động này là tổ chức và quản trị tòa soạn. Dưới tác động của công nghệ số, mô hình quản trị tòa soạn đã và đang thay đổi từ việc tổ chức sản xuất sản phẩm đến việc quản trị tòa soạn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của của công chúng. Trong khuôn khổ bài báo này, chúng tôi trình bày một số vấn đề về quản trị tòa soạn dưới góc nhìn của công nghệ, từ đó đề xuất một số gợi mở để xây dựng mô hình tòa soạn số tại các cơ quan báo chí hiện nay.

**Từ khóa:** tòa soạn số; tòa soạn hội tụ; báo chí số; truyền thông số

**Abstract:** In the context of the digital revolution, the management, organization and production of media have become hot research topics in the fields of journalism and communication, especially in managing and organizing the newsroom. Recently, with the effects of digital technology, the newsroom management model has been changing to meet the increasing needs of audiences. In this article, we study some issues in newsroom management based on technology viewing and propose some suggestions for establishing the digital newsroom management model at journalism organizations.

**Keywords:** digital newsroom; convergence newsroom; digital journalism; digital communication

## 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ MÔ HÌNH QUẢN TRỊ TÒA SOẠN Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

Việt Nam đang ở giai đoạn bước đầu của phát triển và hội nhập mới. Đảng và Nhà nước ta luôn coi lời căn dặn của Chủ tịch Hồ Chí Minh là kim chỉ nam cho các hoạt động dân vận, cũng như có quan tâm, đầu tư và định hướng, quản lý các hoạt động truyền thông về chủ trương, chính sách để người dân nâng cao năng lực tiếp cận của mình về các công tác phân tích, hoạch định và thực thi chính sách, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của quá trình xây dựng, phát triển và bảo vệ tổ quốc. Trong thời gian qua, công nghiệp hóa theo hướng hiện đại hóa đã được Đảng và Nhà nước xác định là trọng tâm của chiến lược phát triển quốc gia. Cùng với sự phát triển mạnh mẽ và như vũ bão của khoa học công nghệ, Cách mạng công nghiệp lần thứ tư có thể nói như là một làn gió mới mang lại cho nước ta nhiều cơ hội để đẩy nhanh công nghiệp hóa, hiện đại hóa; đồng thời cũng là cơ hội và thách thức đối với quá trình phát triển của nước ta. Chúng ta đã từng bước tận dụng những thế mạnh sẵn có và

nắm lấy cơ hội để tham gia vào cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư để thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Đây cũng là cơ sở để chúng ta có thể hoạch định và định hình lại tầm nhìn một cách toàn diện chiến lược phát triển đất nước trong thời gian tới. Đó là các vấn đề: i) đối với công tác quản lý nhà nước, cần tập trung xây dựng và phát triển, triển khai các mô hình thành phố thông minh nhằm tăng hiệu quả quản lý điều hành, tác nghiệp cũng như hiệu quả quản lý nhà nước; ii) đối với các ngành nghề sản xuất, cần tập trung ứng dụng khoa học công nghệ trong đổi mới sáng tạo và hoạt động tổ chức, kinh doanh, sản xuất của mình; iii) đối với hoạt động ứng dụng công nghệ, đặc biệt là công nghệ có hàm lượng tri thức cao vào thực tiễn, thực tế quốc gia; iiiii) đối với hoạt động giáo dục, đào tạo, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đặt ra các yêu cầu mới cao hơn đối với người lao động; yêu cầu người lao động phải có đủ kiến thức và kỹ năng để làm chủ công nghệ mới; iv) các vấn đề liên quan đến chính sách và ban hành chính sách nhằm tạo điều kiện cho việc ứng dụng và triển khai các kỹ thuật và công nghệ mới.

Nghị quyết Đại hội XIII đã khẳng định “*làm tốt công tác tư tưởng, lý luận, chú trọng công tác bảo vệ Đảng, bảo vệ chính trị nội bộ; tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, kỷ luật, công tác đấu tranh phòng, chống tham nhũng và công tác dân vận của Đảng*” và “*xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa trong sạch, vững mạnh, tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, vì nhân dân phục vụ và vì sự phát triển của đất nước*”. Bên cạnh đó, cần “*giữ vững an ninh chính trị, bảo đảm trật tự, an toàn xã hội, an ninh con người, an ninh kinh tế, an ninh mạng, xây dựng xã hội trật tự, kỷ cương*”. Báo chí và truyền thông cần được “*xây dựng nền báo chí, truyền thông chuyên nghiệp, nhân văn và hiện đại*”<sup>28</sup>. Các nội dung này được hiện thực hóa thông qua các hoạt động tuyên truyền, truyền thông trên các phương tiện truyền thông đại chúng, truyền thông internet và mạng xã hội cũng như các hoạt động tuyên truyền sâu rộng của các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức chính trị xã hội.

Để thích ứng với tình hình mới và tận dụng cơ hội mà cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư mang lại, ngày 27/9/2019, Ban Chấp hành Trung ương đã ban hành Nghị quyết số 52-NQ/TW về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, trong đó nhấn mạnh yêu cầu cấp bách để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, ngày 03/6/2020, Thủ tướng Chính phủ đã ký ban hành Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến 2030, theo đó, mục tiêu của Quyết định này là đưa Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm

---

<sup>28</sup> Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia – Sự thật, 2021

các công nghệ và mô hình mới; đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phương thức sống, làm việc của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp.

Đối với khu vực báo chí, truyền thông, Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” cũng khẳng định “Chuyển đổi số báo chí nhằm mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số”<sup>29</sup>. Đây là tiền đề cho truyền thông chính trị có các điều kiện để tiếp tục phát triển. Truyền thông chính trị có sức mạnh to lớn trong việc tạo sự đồng thuận của người dân với các hoạt động quản lý nhà nước. Thông qua truyền thông chính trị mà người dân có thể hiểu được các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, giúp cho quá trình phân tích, hoạch định và thực thi chính sách thành công, tạo nên sự phát triển của xã hội. Trong thời đại số, người dân được tiếp cận nhanh hơn, đa dạng hơn nguồn thông tin thông qua các phương tiện truyền thông mới, đặc biệt là truyền thông xã hội và Internet. Chính vì thế, hoạt động tổ chức, quản trị tòa soạn dựa trên nền tảng số cũng cần được quan tâm nghiên cứu và tổ chức thực hiện, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí Việt Nam hiện nay.

Đến năm 2022, về cơ cấu, số lượng các cơ quan báo chí (bao gồm cả báo chí in và điện tử), cả nước có 815 cơ quan báo chí, trong đó có 138 báo và 677 tạp chí, trong đó có 29 cơ quan báo chí chỉ thực hiện loại hình điện tử. Bên cạnh đó, cả nước có 72 cơ quan hoạt động phát thanh, truyền hình với 02 đài truyền hình quốc gia là Đài Truyền hình Việt Nam và Đài Tiếng nói Việt Nam; 64 đài phát thanh truyền hình địa phương; 01 Đài Truyền hình kỹ thuật số VTC trực thuộc Đài Tiếng nói Việt Nam và 05 đơn vị hoạt động truyền hình không có hạ tầng phát sóng riêng với 79 kênh phát thanh; 198 kênh truyền hình. Về nhân lực, cả nước có khoảng 18.000 nhà báo được cấp thẻ. Theo đánh giá của Bộ Thông tin và Truyền thông, báo chí nước ta đã và đang từng bước phù hợp với xu thế phát triển của khoa học công nghệ, thông tin và truyền thông thế giới đồng thời kết hợp chặt chẽ nhiều loại hình, nhiều phương tiện, có định hướng và từng bước tăng diện bao phủ cả trong nước và quốc tế, hạn

---

<sup>29</sup> Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.

chế các ảnh hưởng tiêu cực và bảo đảm an toàn, an ninh thông tin, từng bước đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ thông tin, truyền thông trong tình hình mới<sup>30</sup>.

Bước vào giai đoạn phát triển mới của sự nghiệp xây dựng và bảo vệ tổ quốc, qua hơn 35 năm thực hiện công cuộc đổi mới, Báo chí Cách mạng Việt Nam đang đứng trước các khó khăn, thách thức mới, trong đó có sự ảnh hưởng vừa tích cực vừa có nhiều biến động của tiến trình chuyển đổi số trên thế giới và tiến trình chuyển đổi số quốc gia. Dự báo trước các tác động đó, ngày 6 tháng 4 năm 2023, Chính phủ đã ban hành Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/5/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, theo đó mục tiêu của chiến lược là: “Chuyển đổi số báo chí nhằm mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số”<sup>31</sup>. Thực hiện chuyển đổi số các cơ quan báo chí truyền thông là sự thay đổi tổng thể và toàn diện của cơ quan báo chí truyền thông, của nhà báo về cách sống, phương thức làm việc, mô hình tổ chức tòa soạn và phương thức tổ chức sản xuất các sản phẩm báo chí truyền thông.

## **2. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ TÒA SOẠN SỐ**

Để xây dựng mô hình tòa soạn số, chúng ta cần hiểu rõ vai trò, ý nghĩa của quá trình chuyển đổi số tại các cơ quan báo chí. Thực tế cho thấy, xây dựng tòa soạn số, bản chất là thực hiện chuyển đổi số toàn diện các hoạt động của một cơ quan báo chí truyền thông. Trước tiên, chúng ta có thể hiểu, quá trình chuyển đổi số cơ quan báo chí thường được thực hiện thông qua 3 giai đoạn: giai đoạn số hóa, giai đoạn tin học hóa và giai đoạn chuyển đổi số. Theo đó, các cơ quan báo chí Việt Nam đã chuyển đổi rất nhanh khi Việt Nam tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế. Chỉ trong thời gian ngắn, các cơ quan báo chí truyền thông ở Việt Nam đã chuyển đổi sang môi trường số, số hóa các dữ liệu và tin học hóa các hoạt động. Cuộc cách mạng công nghệ thông tin Internet những thập kỷ nửa cuối thế kỷ 20 chính là môi trường sản sinh ra một loại hình báo chí mới: báo điện tử - thể loại báo chí được đánh giá là chi phí thấp nhưng hiệu quả cao. Năm 1997, khi Việt Nam hòa mạng Internet, các loại

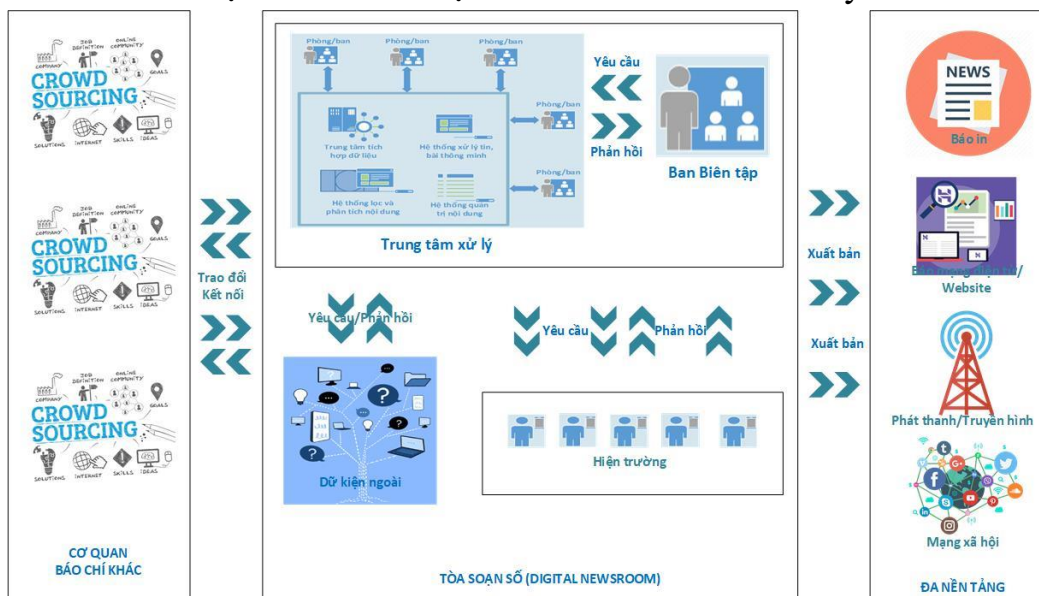
---

<sup>30</sup> Chính sách, pháp luật thông tin và truyền thông, <https://cspl.mic.gov.vn/> [Truy cập 19 tháng 10 năm 2023].

<sup>31</sup> Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.

hình báo chí truyền thông mới đã bùng nổ như báo mạng điện tử, truyền hình theo yêu cầu, truyền hình Internet và các quan báo chí truyền thông cũng như các cơ quan quản lý nhà nước đã dần hình thành và hoàn thiện các hành lang pháp lý về báo chí truyền thông trong bối cảnh mới. Năm 1997, Tạp chí Quê hương điện tử là tờ báo đầu tiên xuất hiện trên mạng Internet thì đến năm 2023, chúng ta đã có một lực lượng trải rộng từ trung ương đến địa phương trên không gian mạng với hơn 800 đơn vị, phủ sóng và tiếp cận đến người dân khắp cả nước.

Mô hình tòa soạn số có thể được mô tả như hình dưới đây:



*Mô hình tòa soạn số*

Theo đó, để thực hiện xây dựng mô hình tòa soạn số, một cơ quan báo chí truyền thông cần đảm bảo thực hiện tốt các yếu tố: xây dựng văn hóa và chiến lược số; gắn kết độc giả; chuyển đổi và thay đổi và cải tiến quy trình; công nghệ và phân tích và quản lý dữ liệu. Trong đó, mỗi cơ quan báo chí cần xây dựng được môi trường văn hóa và xây dựng chiến lược số cho từng hoạt động của đơn vị, từ khâu quản lý tòa soạn đến khâu sản xuất sản phẩm và phát hành, xuất bản.

Trong bối cảnh mới, việc gắn kết độc giả của một cơ quan báo chí cần được quan tâm hơn khi nào hết, đặc biệt trong bối cảnh “công chúng là trọng tâm - audience first”. Công chúng ngày càng phụ thuộc vào công nghệ, đồng thời đang dần “di cư” lên nền tảng số. Khi các phương tiện truyền thông mới tiếp cận đến công chúng một cách dễ dàng, đồng thời qua các nền tảng kỹ thuật, thông tin tự động tiếp cận đến công chúng mà không phân biệt nguồn phát của thông tin. Do đó, các cơ quan báo chí truyền thông cần có đặc trưng riêng hoặc bản sắc riêng để không bị “hòa” chung với các dòng thông tin khác hoặc “mờ nhạt” không có bản sắc. Bên cạnh đó, các sản

phẩm báo chí truyền thông cũng đang thay đổi, từ kể chuyện truyền thống thành kể chuyện đa phương tiện, và mang theo đó cả hơi thở của quá khứ, hiện tại và dự đoán tương lai của câu chuyện được kể.

Song hành với gắn kết độc giả, cơ quan báo chí truyền thông cần chuyển đổi và thay đổi quy trình, từ quy trình quản lý tòa soạn đến quy trình sản xuất, phát hành, xuất bản. Khi tin học hóa, các quy trình nêu trên thực bằng cách ánh xạ 1-1 từ thế giới thực lên điện tử thì khi chuyển đổi số, hoạt động của tòa soạn số được triển khai xuyên suốt từ khâu chuẩn bị đến khâu cuối cùng của vòng đời sản phẩm hoàn toàn trên môi trường số, do đó, việc quản lý, xây dựng, sản xuất, theo dõi, xuất bản, phát hành, kiểm tra, giám sát cũng cần được tích hợp trên cùng một hệ thống, khi đó các quy trình không còn phù hợp sẽ được loại bỏ để tinh gọn, hiệu quả hoạt động.

Một yếu tố rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của tòa soạn số là yếu tố công nghệ. Công nghệ trong bối cảnh này là sự lựa chọn phù hợp cho từng cơ quan báo chí thay vì chạy đua với công nghệ để xây dựng một tòa soạn số với đầy đủ các thiết bị. Công nghệ tốt nhất là công nghệ thích ứng tốt nhất với sự phát triển của tòa soạn. Bên cạnh đó, dựa trên công nghệ, tòa soạn số có thể tận dụng các cơ quan, đơn vị báo chí truyền thông có liên kết để tạo ra một mạng lưới các tòa soạn trên cả nước và tính tới phương án hội nhập quốc tế. Cần đưa ứng dụng của công nghệ theo hướng thông minh, hiện đại và áp dụng các kỹ thuật mới như trí thông minh nhân tạo, dữ liệu lớn... trong việc vừa trợ giúp quản lý, vận hành, sản xuất vừa hỗ trợ các hoạt động của phóng viên, biên tập viên, cộng tác viên của các cơ quan báo chí.

Yếu tố phân tích và quản lý dữ liệu cho phép tòa soạn có thể quản lý tòa soạn một cách phù hợp nhất cho mô hình hoạt động của mình.

### **3. MỘT SỐ GỢI MỞ ĐỐI VỚI XÂY DỰNG MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ HIỆN NAY**

Tác động của công nghệ số đối với các hoạt động của nó đối với các cơ quan báo chí truyền thông theo hướng đa nền tảng, đa dịch vụ, đa phương tiện hướng tới tòa soạn số, đóng vai trò trung tâm trong định hướng thông tin và định hướng dư luận xã hội trong tình hình mới, trong đó thể hiện qua một số vấn đề chính sau đây:

*Một là*, đa nền tảng, đa dịch vụ và đa phương tiện. Trong báo chí truyền thông, công nghệ truyền thông số tạo ra một cơ hội cho các cơ quan báo chí truyền thông ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin trong tổ chức, sản xuất, phát hành các sản phẩm báo chí, truyền thông tới công chúng. Theo đó, công nghệ đa nền tảng, đa dịch vụ và đa phương tiện trên cơ sở áp dụng đa nền tảng trong công nghệ thông tin để các cơ quan, tổ chức báo chí, truyền thông tổ chức hoạt động báo chí, truyền thông

hiệu quả mà ít phụ thuộc vào các công nghệ. Thông qua báo chí đa nền tảng, đa dịch vụ và đa phương tiện công chúng có thể tiếp cận tới thông tin thông qua nhiều nền tảng kỹ thuật số khác nhau như: truyền thông đại chúng, truyền thông Internet, mạng xã hội và truyền thông xã hội... Đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, khi các giải pháp kỹ thuật, công nghệ hầu hết dựa vào các nền tảng khác nhau để hỗ trợ các hoạt động của cơ quan báo chí, truyền thông để khai thác tối đa tài nguyên của mình để phục vụ công chúng một cách hiệu quả nhất. Khi Internet phát triển và tác động mạnh mẽ tới các cơ quan báo chí, truyền thông thì có nhiều nghiên cứu về xu thế của báo chí đa nền tảng dựa trên các hành vi của công chúng. Ban đầu, website được ưu tiên (web-first), sau đó là nội dung số (digital first) để chỉ một chiến lược số cho tòa soạn cụ thể. Gần đây thiết bị di động lại được ưu tiên (mobile first) cũng như ưu tiên phát thông tin tới mạng xã hội (social first) với mục tiêu sản xuất các sản phẩm báo chí, truyền thông hướng tới việc phù hợp với thiết bị di động, phù hợp với sự nhanh nhạy của truyền thông xã hội và mạng xã hội hướng tới mô hình công chúng được ưu tiên (audience first). Khi sử dụng công nghệ đa nền tảng, thông tin tự tìm đến công chúng thay vì công chúng phải tìm đến thông tin. Chỉ cần sử dụng một thiết bị công nghệ số, công chúng có thể thỏa mãn nhu cầu của bản thân từ tiếp nhận thông tin đến giao tiếp xã hội, giải trí và thực thi các nhu cầu cá nhân. Bên cạnh đó, công nghệ đa nền tảng cũng giúp các cơ quan báo chí, truyền thông triển khai các nội dung có hình thức thể hiện phù hợp hơn với các thiết bị mà công chúng đang sử dụng. Do đặc thù của mỗi nền tảng mà nội dung và hình thức trình bày cần khác nhau, ví dụ việc hiển thị nội dung trên Facebook, Youtube... sẽ khác nhau khi sử dụng các thiết bị khác nhau. Chính vì thế, cơ quan báo chí, truyền thông sẽ phải thay đổi cách viết, cách trình bày, hình thức thể hiện... để đáp ứng và phù hợp với công chúng.

*Hai là*, ứng dụng trí thông minh nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) và dữ liệu lớn (Big Data). Trong thời gian qua, ứng dụng trí thông minh nhân tạo và dữ liệu lớn vào hoạt động báo chí truyền thông đã và đang mang lại các ích lợi cho các cơ quan báo chí truyền thông, nhưng cũng còn đó các hệ lụy và tác động không tốt cho các cơ quan, báo chí truyền thông cũng như các cơ quan quản lý nhà nước và sự tiếp nhận của công chúng bởi khác với con người, nếu sử dụng không phù hợp, thì AI không có nhạy cảm chính trị, không có lý tưởng, không có tính nhân văn, hoàn toàn không có trách nhiệm xã hội và đạo đức báo chí. Do đó, để làm chủ và sử dụng tốt các hệ thống ứng dụng AI, mỗi cơ quan, tổ chức báo chí, truyền thông cần làm chủ công nghệ, chủ động đổi mới phương thức chuyển tải, mang đến những trải nghiệm mới cho bạn đọc thông qua các ứng dụng công nghệ số. Bên cạnh đó, dữ liệu lớn

cũng giúp cho các cơ quan báo chí truyền thông thực hiện hiệu quả chức năng minh bạch thông tin, thông qua dữ liệu lớn, cơ quan báo chí truyền thông có thể tập hợp, phân tích, đánh giá và truy xuất, tìm hiểu mối liên hệ giữa vô vàn dòng chảy thông tin, đặc biệt thông tin trên không gian mạng, có thể trích xuất những giá trị mới từ tư liệu cũng như tổ chức sản xuất, sáng tạo các sản phẩm báo chí truyền thông.

*Ba là*, phát triển nội dung số, trong đó ứng dụng công nghệ để phát triển sản phẩm báo chí số, thay đổi cách thức tổ chức sản xuất nội dung số và nâng cao chất lượng trải nghiệm của công chúng. Theo đó, công chúng được tiếp cận thông tin trên môi trường số mọi lúc mọi nơi và không bị hạn chế về không gian, thời gian hay vị trí địa lý. Dưới tác động của công nghệ, công nghiệp nội dung số đã và đang trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, có giá trị trí tuệ cao và là phương tiện để hiện thực hóa xã hội thông tin và xã hội tri thức. Đồng thời nội dung số cũng cho phép sáng tạo và thể hiện các sản phẩm báo chí truyền thông trên các nền tảng khác nhau để tăng sự tương tác với đa dạng công chúng, đồng thời phân phối và triển khai nội dung nhanh hơn, rộng hơn và chính xác hơn theo nhu cầu của độc giả.

*Bốn là*, tổ chức tòa soạn theo hướng hội tụ công nghệ và nội dung và xây dựng tòa soạn số. Hội tụ công nghệ và nội dung hướng tới việc tập trung cách thức quản lý, cách thức tổ chức sản xuất các sản phẩm báo chí truyền thông và sự kết hợp các phương tiện truyền thông nhằm cung cấp một nền tảng thống nhất tại cơ quan báo chí truyền thông từ chức năng, phương thức phát hành, quyền sở hữu, hình thái tổ chức... Hội tụ công nghệ và nội dung là hệ quả của sự ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực báo chí truyền thông nhằm thống nhất về xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật để cung cấp tiện ích tốt nhất cho công chúng và độc giả. Hội tụ công nghệ và nội dung cho phép các cơ quan báo chí truyền thông xây dựng một nền tảng công nghệ hiện đại, đưa toàn bộ hoạt động nghiệp vụ lên môi trường số nhằm giúp các cơ quan báo chí truyền thông nắm bắt kịp thời thông tin, nhu cầu thông tin của công chúng, từ đó xây dựng các tuyến bài đáp ứng các nhu cầu, đúng thời điểm của công chúng đồng thời bảo vệ hoạt động của cơ quan báo chí trên môi trường số.

*Năm là*, vấn đề cá nhân hóa và tùy biến các sản phẩm báo chí truyền thông để phục vụ tốt nhất nhu cầu thông tin của công chúng. Khi báo chí truyền thông dựa trên Internet và công nghệ số, công chúng có khả năng tiếp cận dễ dàng và nhanh chóng hơn đến các dòng thông tin, xóa nhòa “biên giới” trong môi trường truyền thông. Ranh giới về địa lý, hành chính quốc gia trên không gian mạng bị “xóa mờ”, quá trình thông tin và tiếp nhận thông tin của công chúng được thực hiện liên tục, thông qua quy mô rộng lớn. Việc thông tin tự tìm đến với công chúng làm cho vấn



đề cá nhân hóa và tùy biến để đáp ứng cho nhu cầu của từng công chúng ngày càng hiện hữu. Nhu cầu của công chúng đối với sản phẩm báo chí truyền thông theo yêu cầu, cá nhân hóa giao diện, cá nhân hóa cách tiếp cận thông tin đã tạo ra sân chơi mới cho các phương tiện báo chí truyền thông. Nếu với mô hình truyền thống, công chúng phải tìm đến cơ quan báo chí truyền thông để tiếp cận thông tin thì hiện nay, tin được tìm đến công chúng thông qua kỹ thuật, công nghệ và từ thói quen của công chúng.

Với vai trò là đội quân xung kích, là vũ khí sắc bén của Đảng và Nhà nước và là diễn đàn của nhân dân. Báo chí Cách mạng Việt Nam đang đứng trước những cơ hội to lớn của mình dưới tác động của chuyển đổi số. Sự chuyển dịch của các cơ quan báo chí truyền thông Việt Nam trong dòng chảy chung của báo chí thế giới dưới tác động của chuyển đổi số đã đang dần hình thành xu thế báo chí công nghệ. Trong đó, các cơ quan báo chí truyền thông cần xác định rõ, chuyển đổi số là xu thế tất yếu, không thể thay đổi nếu không muốn bị tụt hậu, mất đi độc giả và sự tồn tại của cơ quan báo chí truyền thông. Chuyển đổi số trong cơ quan báo chí cần được bắt đầu trên tất cả các mặt hoạt động của cơ quan báo chí truyền thông. Không có một mẫu số chung cho các cơ quan báo chí truyền thông nhưng chuyển đổi số tại cơ quan báo chí truyền thông là sự chuyển đổi từ mô hình tổ chức tòa soạn, tổ chức sản xuất sản phẩm truyền thông, đồng thời thay đổi về tư duy, tầm nhìn của lãnh đạo cho tới tư duy của phóng viên trên cơ sở ứng dụng kỹ thuật và công nghệ.

#### **KẾT LUẬN**

Ngày nay, công nghệ số đã và đang có tác động mạnh mẽ đến đời sống kinh tế, văn hóa, xã hội của loài người. Công nghệ số tạo nên nền tảng cho sự bình đẳng giữa các cơ quan, tổ chức hay doanh nghiệp trong việc tiếp cận tri thức, tiếp cận thị trường, tiếp cận công chúng. Trong bối cảnh này, tất cả ngành nghề, lĩnh vực đều phải nhanh chóng bắt nhịp kết nối số, ứng dụng công nghệ thông tin để hòa nhập kịp thời với sự chuyển đổi và không rơi vào tình trạng tụt hậu, bị loại khỏi thị trường và mất dần năng lực cạnh tranh. Việc ứng dụng công nghệ truyền thông số trong báo chí, truyền thông đã ngày một phổ biến. Công nghệ truyền thông số đang làm cho các cơ quan báo chí, doanh nghiệp truyền thông phải thay đổi theo hướng hiện đại như phát triển các loại hình báo chí mới, các phương tiện truyền thông mới.

Việc ứng dụng công nghệ truyền thông số trong báo chí, truyền thông ở Việt Nam hiện nay đang trở nên cấp thiết. Trong bối cảnh của kỷ nguyên số, báo chí, truyền thông đang dần dịch chuyển để bắt kịp xu thế phát triển của báo chí, truyền thông thế giới. Trong xu thế đó, các vấn đề của báo chí, truyền thông với nền tảng là

hạ tầng của kỹ thuật và công nghệ truyền thông và nền tảng của IoT và AI đang thể hiện vai trò của nó. Với môi trường truyền thông số, xu thế của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư mở ra một thời đại mới cho các ngành công nghiệp, trong đó có ngành công nghiệp báo chí, truyền thông, thời đại của IoT và AI. Bên cạnh đó, sự thay đổi nhanh chóng của kỹ thuật và công nghệ, đặc biệt là sự ảnh hưởng của chuyển đổi số, cách làm báo đã hoàn toàn thay đổi so với môi trường truyền thống. Chuyển đổi số đã mang lại xu thế của sự hội tụ về công nghệ, xuất bản theo yêu cầu của người dùng và các nền tảng báo chí mới đã ra đời nhằm đáp ứng các yêu cầu đó. Báo chí, truyền thông Việt Nam đang dần chuyển dịch để bước sang một kỷ nguyên mới - kỷ nguyên báo chí 4.0, do đó cần một mô hình tòa soạn mới để đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của quá trình phát triển, phù hợp với dòng chảy chung của báo chí thế giới./.

# **BÁO CHÍ ASEAN TRƯỚC NHỮNG THUẬN LỢI VÀ THÁCH THỨC CỦA THỜI ĐẠI SỐ**

**PGS.TS. Đặng Thị Thu Hương**

*Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn,  
Đại học Quốc gia Hà Nội*

## **1. Những điểm tương đồng của báo chí các nước ASEAN**

Đông Nam Á là một khu vực của châu Á, bao gồm một quần thể các đảo, bán đảo và quần đảo, các vịnh và biển chạy dài suốt từ Thái Bình Dương đến Ấn Độ Dương trên tổng diện tích hơn 4 triệu km<sup>2</sup>.

Về mặt địa lý - hành chính, Đông Nam Á hiện nay có 11 nước gồm: Brunei, Campuchia, Lào, Thái Lan, Myanmar, Malaysia, Singapore, Philippines, Đông Timor và Việt Nam, với dân số khoảng 690 triệu người (năm 2023), chiếm 8,56% dân số thế giới. Hầu hết các quốc gia Đông Nam Á đều gia nhập ASEAN (Association Southeast Asia Nation) trừ Timor Laste.

Đông Nam Á là khu vực đa dân tộc, đa tôn giáo. Thể chế chính trị cũng đa dạng và khác biệt. Báo chí các nước ASEAN có nhiều nét tương đồng vì đều phát triển dựa trên một cơ tầng văn hóa Đông Nam Á có nhiều nét tương đồng giữa các quốc gia.

Mặc dù có nền văn hóa bản địa đặc sắc, nhưng báo chí hiện đại xuất hiện ở Đông Nam Á khá muộn. Báo chí các nước ASEAN đều xuất hiện khi các nước Đông Nam Á có cuộc đụng độ và tiếp xúc với văn minh phương Tây.

Tuy nhiên, sau khi giành được độc lập, báo chí ASEAN đều hướng đến việc xây dựng cho được một quốc gia dân tộc thống nhất từ các tín ngưỡng, tôn giáo, chủng tộc khác nhau.

Báo chí Singapore đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố sự hòa hợp và tiến bộ xã hội bằng cách xây dựng đồng thuận dân tộc, truyền thông về các chính sách của chính phủ để người dân thấu hiểu nhằm đạt được sự tiến bộ về kinh tế - xã hội.

Nước Cộng hòa Indonesia là quốc gia thống nhất với hơn 150 dân tộc khác nhau, cùng chung sống theo phương châm đã ghi trên quốc huy ‘Thống nhất trong sự đa dạng’. Pancasila là những nguyên tắc triết học quốc gia dựa trên tinh thần độc lập dân tộc và phát triển. Đó là: Tin vào một và chỉ một chúa trời; Nhân loại công bằng, văn minh, nhân đạo; Đoàn kết dân tộc, thống nhất đất nước Indonesia; Dân chủ

có định hướng dưới sự lãnh đạo sáng suốt, anh minh của những người đại diện cho đất nước và Công bằng xã hội cho toàn thể nhân dân Indonesia.

5 nguyên tắc trên được ghi trong Lời nói đầu của Hiến pháp Indonesia năm 1945 và xuyên suốt trong tất cả các luật lệ ở nước này. Báo chí Indonesia không đóng vai trò là người quan sát, phê phán như một số nước phương Tây, mà phải nhập cuộc, bảo vệ và thúc đẩy quốc gia phát triển dựa trên nền tảng Pancasila. Một trong những nhiệm vụ quan trọng của báo chí Indonesia là phải phục vụ cho sứ mệnh đoàn kết dân tộc, thống nhất đất nước. Triết lý Pancasila là triết lý dân tộc của Indonesia và cũng là hệ thống nguyên tắc hoạt động báo chí ở quốc gia này. Trong bối cảnh truyền thông số, Indonesia đã thiết lập một hệ thống quy định rõ ràng liên quan đến truyền thông báo chí, thông tin, bảo vệ dữ liệu cá nhân, quản lý tài khoản mạng, và tin tức truyền thông trực tuyến. Luật Báo chí thúc đẩy sự phát triển của báo chí ngày một dân chủ, đồng thời, tạo điều kiện phát triển hệ sinh thái báo chí lành mạnh, chất lượng cao.

Ở Malaysia báo chí có sức mạnh to lớn trong hoạt động định hướng tư tưởng, vì vậy, chính phủ Malaysia đã đưa ra nguyên tắc “Rukun Negara” đối với báo chí Malaysia. Nguyên tắc này được hiểu là khi phản ánh một sự kiện, hiện tượng, vấn đề trong xã hội, nhà báo Malaysia phải nhìn nhận sự kiện, hiện tượng, vấn đề đó thông qua lăng kính quốc gia dân tộc, chứ không được nhìn nhận theo quan điểm sắc tộc vị kỷ hay theo tinh thần cục bộ địa phương chủ nghĩa.

Myanmar cũng đang tiến hành nhiều đổi mới quan trọng trong lĩnh vực truyền thông, bao gồm việc bãi bỏ Luật Đăng ký Nhà xuất bản và Nhà in năm 1962; đồng thời, ban hành Luật Báo chí mới nhằm thúc đẩy trách nhiệm và quyền tự do của báo chí. Nhờ những biện pháp này, các phương tiện truyền thông có thể hoạt động với sự tự chủ và độc lập cao hơn. Báo chí Myanmar có sứ mệnh quan trọng là giáo dục và truyền thông, thể hiện tiếng nói của người dân gửi đến Chính phủ. Myanmar đã tăng cường các hoạt động chống thông tin giả mạo và sai lệch, sử dụng công nghệ tiên tiến trong phát sóng và áp dụng chính sách để tạo sự tương tác giữa Chính phủ và người dân.

Campuchia đang thúc đẩy hợp tác công - tư, thu hút sự đầu tư khu vực tư nhân để thúc đẩy chuyển đổi số mạng lưới truyền hình; đồng thời thực hiện chính sách giám sát nội dung các kênh truyền hình, mạng viễn thông. Campuchia đang xây dựng nền tảng số thống nhất cho truyền thông quốc gia, áp dụng các phương thức truyền tải hiện đại như 5G vào phát thanh, truyền hình, tiến tới loại bỏ các nền tảng truyền hình truyền thống vào năm 2025.

Brunei đã và đang tham gia tích cực vào các hiệp định quốc tế liên quan đến bảo vệ thông tin, với nguyên tắc cơ bản là bảo vệ quyền tác giả và quyền sử dụng thông tin, thiết lập các tiêu chuẩn về Internet, cung cấp dịch vụ thông tin nhằm mục tiêu tăng cường hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi số trong các đơn vị truyền thông.

Tinh thần quốc gia dân tộc là sứ mệnh mà các nước ASEAN giao cho báo chí của mình. Liên đoàn báo chí ASEAN (CAJ) cũng nhận thức được trách nhiệm của các nhà báo đối với công chúng ở mỗi nước trong Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á. Ngày 25/11/1998, tại kỳ họp Đại hội đồng CAJ khóa 7 tại Manila, Liên đoàn các Nhà báo ASEAN đã thông qua Luật về Đạo đức các nhà báo ASEAN gồm có 10 điều, trong đó có 2 điều là:

*Điều 9. Nhà báo ASEAN phải quan tâm một cách đúng mức tới cơ cấu đa chủng tộc, đa văn hóa và đa tôn giáo của các nước ASEAN.*

*Điều 10. Nhà báo ASEAN không viết tin, bài đưa ra các luận điểm hay bình luận đe dọa nền an ninh của nước mình hay kích động xung đột vũ trang giữa nước mình với bất kỳ một nước nào khác trong ASEAN, mà phải cố gắng, trong mọi lúc, đẩy mạnh quan hệ hữu nghị, gắn bó hơn nữa giữa các nước trong khu vực.*

## **2. Công nghệ số - Công chúng số và Quản trị tòa soạn số**

Các nước ASEAN đang trải qua quá trình chuyển đổi kỹ thuật số nhanh chóng và chưa từng có, được thúc đẩy bởi tầng lớp người tiêu dùng đang gia tăng, khu vực khởi nghiệp mạnh mẽ, thiết bị giá rẻ và dễ tiếp cận cũng như lực lượng dân số trẻ, yêu công nghệ và yêu thích thương mại điện tử và truyền thông xã hội.

Với những yếu tố nhân khẩu học thuận lợi, nghiên cứu của Google ước tính mỗi tháng sẽ có khoảng 3,8 triệu người dùng mới trên khắp các nước ASEAN truy cập trực tuyến.

Hiện nay, trong khối các nước ASEAN có hơn 7000 công ty khởi nghiệp kỹ thuật số, trong đó, 80% trong số đó có trụ sở tại Indonesia, Singapore hoặc Việt Nam. Singapore là quê hương của nhà điều hành dịch vụ gọi xe lớn nhất khu vực, Grab. Indonesia, nền kinh tế lớn nhất trong khối ASEAN, hiện tự hào có 4 trong số 10 công ty khởi nghiệp công nghệ ở Đông Nam Á: Từ Gojek, Traveloka và Tokopedia, đến phiên bản mới nhất, thị trường trực tuyến Bukalapak.

Sáu thị trường trong khu vực ASEAN có nền kinh tế số lớn nhất, đó là: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam. Trong đó, Việt Nam và Indonesia là hai thị trường bứt phá trong xu hướng phát triển nền kinh tế số so với các quốc gia còn lại trong khu vực.

Trong ASEAN, các nước như Singapore, Thái Lan và Philippines rất chú trọng phát triển kinh tế số. Singapore cam kết dẫn đầu về quốc gia số, dành 1% GDP cho nghiên cứu phát triển công nghệ mới. Thái Lan đã ban hành “Chính sách số” với mục tiêu tối đa hóa việc ứng dụng công nghệ số trong kinh tế - xã hội, phát triển hạ tầng. Philippines đặt kế hoạch dẫn đầu ASEAN về công nghệ thông tin truyền thông và hạ tầng băng thông.

Các nước ASEAN đều tích cực đầu tư vào nhiều dự án phát triển thông tin, truyền thông trong đó, nổi bật nhất là các sáng kiến tạo ra một ASEAN phẳng, không chuyển vùng quốc tế; thành lập một trường đại học về công nghệ thông tin và truyền thông của ASEAN nhằm đáp ứng yêu cầu của Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư; thành lập Trung tâm chia sẻ thông tin an ninh mạng ASEAN...

ASEAN hiện là thị trường Internet phát triển nhanh nhất trên thế giới, nền kinh tế kỹ thuật số ASEAN dự kiến sẽ phát triển đáng kể, bổ sung ước tính khoảng 1 nghìn tỷ USD vào GDP khu vực trong 10 năm tới.

Trong bối cảnh công nghệ số diễn ra mau chóng và sôi động, quyền công dân số là yếu tố quan trọng, là nền tảng của trí tuệ kỹ thuật số.

Các nước ASEAN, với đặc điểm dân số trẻ (hơn nửa trong số 648 triệu người dưới 30 tuổi), tầng lớp trung lưu phát triển mạnh, cùng với sự nhanh nhạy trong việc áp dụng kỹ thuật số đang sẵn sàng cho mục tiêu số hóa nền kinh tế. Tiềm năng phát triển kinh tế số của các nước ASEAN được giới chuyên gia đánh giá là rất lớn khi khu vực này hiện có khoảng 400 triệu người dùng Internet và riêng trong năm 2020, có thêm 40 triệu người dùng mới.

Bên cạnh đó, số người sử dụng mạng trên điện thoại di động lên đến 3,6 giờ mỗi ngày, cao hơn nhiều so với các khu vực khác. Thời gian sử dụng Internet và tỷ lệ người sử dụng Internet cao sẽ còn được nâng lên khi ASEAN có chính sách và hành động nhằm giảm giá thành, tăng tốc độ và tăng độ phủ sóng Internet băng thông rộng đáng tin cậy đến các khu vực chưa được phục vụ. Số liệu so sánh tại các quốc gia thu nhập trung bình trong khu vực, chỉ có 2 trong số 5 người được tiếp cận Internet di động tốc độ cao (mạng 4G), trong khi đó ở các quốc gia thu nhập thấp, tỷ lệ đó chỉ là 1 trong số 5 người.

Giới trẻ, yêu công nghệ ở Đông Nam Á đã đón nhận truyền thông xã hội một cách nhiệt tình. Nhìn chung, khu vực này đã trở thành nơi sử dụng Facebook lớn nhất ở bất kỳ đâu trên thế giới và Jakarta, thủ đô của Indonesia, đã giành được vương miện là thủ đô Twitter toàn cầu.

Ở Thái Lan, người dân tăng cường tiếp nhận thông tin trên các nền tảng mạng tính quốc tế. Bình quân mỗi người dân dành hơn 8 giờ mỗi ngày sử dụng các phương tiện cầm tay để tiếp cận thông tin. Theo thống kê mới nhất, hiện Thái Lan có hơn 19 triệu người theo dõi thông tin thời sự qua Facebook.

Sự thay đổi căn bản của báo chí chuyên nghiệp được thể hiện bằng sự chuyển đổi sâu rộng và phức tạp từ mô hình truyền thông đại chúng (mass media model) sang mô hình ‘mạng lưới’ (network model). Nhiều câu hỏi quan trọng đang được đặt ra cho báo chí hiện đại: Làm thế nào để kết nối được với công chúng? Làm thế nào để cơ quan báo chí vẫn có giá trị trong một môi trường quá dư thừa thông tin và quá khan hiếm sự chú ý của công chúng? Làm thế nào để tòa soạn báo giúp công chúng giải quyết được các vấn đề của họ thông qua các tác phẩm báo chí của mình?

<b>Mô hình báo chí của thế kỷ 20</b> Mô hình truyền thông đại chúng	<b>Mô hình báo chí của thế kỷ 21</b> Mô hình mạng lưới
Cơ sở nền tảng: Tính lan tỏa - Tin tức độc quyền - Thông tin khan hiếm - Công chúng đại chúng đông đảo - Truyền thông một chiều	Cơ sở nền tảng: tính tương tác - Quá nhiều nhà cung cấp thông tin - Thông tin phong phú - Các cộng đồng - Truyền thông hai chiều
Văn hóa báo chí: có tính định hướng từ người truyền tin - Quyền tự trị - Tính trung lập - Tính khách quan - Định hướng trong phạm vi	Văn hóa báo chí: Kết nối - Sự hợp tác - Tính cam kết - Tính minh bạch - Định hướng về nội dung

*Dẫn theo: <https://worldsofjournalism.org/>*

Trong bối cảnh chuyển đổi số, vấn đề quan trọng nhất là khẳng định và định vị vai trò của ngành báo chí truyền thông từ việc cung cấp tin tức đơn thuần tới việc truyền thụ "tri thức", để thông tin báo chí trở thành một phương tiện tích cực cho việc học tập trọn đời và nâng cao nhận thức và trình độ kỹ thuật số cho công dân ASEAN. Đây là xu thế tất yếu của chuyển đổi số, ảnh hưởng của mạng xã hội và các phương tiện truyền thông mới, sự phát triển của trí tuệ nhân tạo.

Tuy nhiên, việc quản trị tòa soạn số đang đứng trước nhiều thách thức.

Thứ nhất, nguồn thu báo chí đang ngày một giảm sút trong bối cảnh cạnh tranh với truyền thông mạng xã hội.

Các tòa soạn báo ở Việt Nam hiện nay gặp khó khăn về nguồn thu bởi sự cạnh tranh của truyền thông xã hội, thiếu cơ chế đặt hàng báo chí, vi phạm bản quyền. Cùng với đó là không ít báo còn chậm chuyển đổi số, chiến lược kinh doanh chưa phù hợp, sức ì nội bộ lớn.

Đa phần các sản phẩm báo chí số còn nghèo nàn. Nhiều tòa soạn báo mới dừng lại ở việc chuyển toàn bộ nội dung báo chí lên mạng xã hội, chưa tối ưu hóa để nội dung thông tin phù hợp với các nền tảng số. Báo chí cần đẩy mạnh chuyển đổi số và truyền thông sáng tạo, hiện đại như tập trung nhiều hơn về quảng cáo nội dung (content marketing) nhắm vào các đối tượng chi tiêu mạnh như ngân hàng, bất động sản, thực phẩm, ô tô - xe máy, tổ chức sự kiện về ngân hàng, công nghệ, xe, giải thể thao...

Cơ quan báo chí cần tìm kiếm doanh thu từ các nền tảng số, kiên trì theo đuổi mô hình thu phí độc giả bằng bài vở chất lượng cao, gói thông tin, bài thực hiện từ nắm bắt thị hiếu độc giả...

Hiện ở Việt Nam chỉ có một số rất ít báo thu phí người đọc báo điện tử, trong đó có báo Tuổi Trẻ. Bạn đọc mỗi ngày chỉ trả 1.000 đồng để đọc Tuổi Trẻ Sao với sự khác biệt là không xuất hiện quảng cáo làm ảnh hưởng đến nội dung. Báo có thêm những nội dung từ đòi hỏi, đặt hàng của bạn đọc góp sao như các lĩnh vực sức khỏe, giáo dục, pháp luật, việc làm...

Thứ hai, đội ngũ nhân lực số của các tòa soạn báo chuyển đổi số còn nhiều bất cập. Trong thế kỷ 21, nhu cầu về năng lực mới - năng lực số đối với tất cả phóng viên, biên tập viên... đang là đòi hỏi của các tòa soạn, để phục vụ sự chuyển đổi đột phá của ngành báo chí truyền thông trong bối cảnh công nghệ kỹ thuật số, nền tảng xã hội số và sự lan truyền mạnh mẽ của mạng xã hội.

Tòa soạn cần đầu tư phương tiện và đào tạo để từ cán bộ tới phóng viên, biên tập viên và kỹ thuật viên có thể thành thạo sử dụng ứng dụng AI, Chat GPT hoặc các ứng dụng như chuyên giọng nói sang văn bản hoặc ngược lại, các phần mềm biên tập văn bản, âm thanh, hình ảnh và upload, đăng tải, khai thác... để có thể tạo ra các sản phẩm báo chí số, phù hợp để phân phối trên đa nền tảng số, tiếp cận được các khán, thính giả số.

Đây là vấn đề thách thức đối với các tòa soạn, khi đội ngũ cán bộ phóng viên, biên tập viên chưa đảm bảo năng lực phát triển các dòng sản phẩm báo chí truyền thông số, dựa trên nền tảng số, để hình thành báo chí số.

Thứ ba, khung quản trị dữ liệu chưa hoàn thiện. Trong những năm qua, các nước ASEAN tập trung vào vấn đề quyền riêng tư và bảo mật dữ liệu. Trên cơ sở tham



khảo “Khung ASEAN về bảo vệ dữ liệu cá nhân” (ASEAN Framework on Personal Data Protection), nhiều văn bản luật liên quan đến bảo vệ dữ liệu được ban hành, tiếp tục hoàn thiện khuôn khổ bảo vệ dữ liệu cá nhân trong ASEAN. Tuy nhiên, nhiều nước ASEAN vẫn ở giai đoạn đầu trong việc hoàn thiện khung pháp lý về dữ liệu, chưa ban hành luật bảo vệ dữ liệu cá nhân và thiếu khả năng trong bảo vệ quyền riêng tư. Về cơ sở hạ tầng, 70% tổng số trung tâm dữ liệu trong ASEAN tập trung ở Singapore, Indonesia và Malaysia. Theo dữ liệu của Internet World Stats (IWS), tính đến tháng 7/2022, tỷ lệ thâm nhập Internet của Brunei là 119,7%, trong khi Lào và Myanmar lần lượt chỉ đạt 57,5% và 51,9%.

Bên cạnh đó, năng lực quản trị không gian mạng không đồng đều. Mức độ số hóa, năng lực xây dựng hạ tầng mạng, trình độ kỹ thuật không đồng đều đã hình thành “khoảng cách số” trong nội bộ ASEAN, từ đó dẫn đến sự khác biệt đáng kể trong quy hoạch và mục tiêu phát triển giữa các nước.

“Khoảng cách số” khiến chính phủ các nước ASEAN có những quan tâm khác nhau trong quá trình chuyển đổi số. Trong khi "Kế hoạch quốc gia thông minh 2025" (Smart Country 2025 Plan) của Singapore tập trung phát triển kinh tế số, kỳ vọng sẽ đóng vai trò dẫn đầu trong khu vực, thì nhiều nước ASEAN đang tập trung nhiều đến mục tiêu phổ cập Internet. "Kế hoạch phát triển ICT 2016-2025, tầm nhìn 2030" của Lào coi trọng số hóa các ngành dịch vụ bưu chính và viễn thông, đặt nền tảng cho truyền thông kỹ thuật số và đáp ứng nhu cầu cơ bản của người dân. "Khung chính sách về kinh tế số và xã hội số" của Campuchia tập trung xây dựng cơ sở hạ tầng mạng, coi đây là bài toán quan trọng trước mắt cần giải quyết.

Chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí truyền thông là xu hướng tất yếu, nhằm nâng cao năng lực truyền thông của báo chí trong việc thu hút thị phần người xem từ các nền tảng mạng xã hội, bảo vệ các giá trị truyền thống cùng với hiện đại hóa báo chí và truyền thông. Chuyển đổi số trong truyền thông thực chất là việc ứng dụng công nghệ ngày càng hiện đại vào hoạt động báo chí, làm phong phú thêm hệ sinh thái truyền thông số với những tính năng mới, ưu việt, giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả truyền thông tới người tiêu dùng thông tin. Tuy nhiên, do khoảng cách số giữa các nước ASEAN, nên mức độ quản trị số trong các tòa soạn báo chí ở các nước ASEAN cũng đa dạng, khác biệt.

Ngày 6/4/2023, Thủ tướng Chính phủ Việt Nam đã phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, nhằm mục tiêu xây dựng cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại thông qua việc ứng dụng công nghệ tiên tiến vào hoạt động báo chí, phát triển nền tảng số, làm cho

hệ sinh thái báo chí số được bồi đắp thêm các tính năng mới, ưu việt, giúp nâng cao chất lượng, hiệu quả truyền thông, tăng cường kết nối Việt Nam với cộng đồng quốc tế. Mục tiêu đến năm 2030, 100% cơ quan báo chí đưa nội dung lên các nền tảng. 90% cơ quan báo chí sử dụng nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa hoạt động, 100% cơ quan báo chí hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ, chiến lược triển khai thiết kế, sáng tạo các mô hình sản phẩm thông tin mới trên các nền tảng khác nhau để tăng độ tương tác với độc giả, phân phối nội dung thông tin nhanh hơn, rộng hơn và chính xác theo nhu cầu của độc giả.

Đây là định hướng có tính chất quan trọng để hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi số, quản trị số tại các cơ quan báo chí Việt Nam, giúp bảo đảm việc chỉ đạo, cung cấp thông tin thống nhất, kịp thời, nhất là những vấn đề quan trọng, phức tạp, nhạy cảm, để báo chí chính thống giữ vững vai trò định hướng, chi phối thông tin trong xã hội.

Tuy nhiên, cần đẩy mạnh phối hợp nghiên cứu về chuyển đổi số và quản trị tòa soạn số giữa các nước ASEAN, để tìm ra những giải pháp thiết thực, khả thi giúp xây dựng mô hình tòa soạn số tại các cơ quan báo chí ở Việt Nam cũng như các nước ASEAN trong thời gian tới./.

# PHÁT TRIỂN NGUỒN LỰC TOÀ SOẠN SỐ TỪ QUẢN LÝ CÁC DỰ ÁN TRUYỀN THÔNG

**Tiến sỹ Lê Thu Hà**

*Phó Viện trưởng Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

**Tóm tắt:** Thời gian qua, có nhiều cơ quan quản lý báo chí truyền thông, cơ quan báo chí Việt Nam quản lý hiệu quả các dự án truyền thông, đặc biệt dự án liên quan đến phát triển nguồn lực như nguồn nhân lực, công nghệ thông tin và nội dung số báo chí. Trong tham luận này, tác giả nghiên cứu các trường hợp điển hình gồm Bộ Thông tin và Truyền thông, Thông tấn xã Việt Nam, Đài Truyền hình Việt Nam, Đài Tiếng nói Việt Nam, Báo Thanh niên. Từ đó, tác giả đề xuất các khuyến nghị đối với công tác phát triển nguồn lực toà soạn số từ chính hoạt động quản lý dự án. Các khuyến nghị nhìn nhận từ hai góc độ: cơ quan quản lý báo chí truyền thông và cơ quan báo chí của Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** toà soạn số; nguồn lực; dự án truyền thông; cơ quan báo chí Việt Nam.

**Abstract:** In recent times, there have been many press and media management agencies and Vietnamese press agencies that have effectively managed media projects, especially projects related to resource development such as human resources and information technology. news and digital press content. In this paper, the author studies typical cases including the Ministry of Information and Communications, Vietnam News Agency, Vietnam Television, Voice of Vietnam, and Thanh Nien newspaper, thereby proposing recommendations. Recommendations for developing digital newsroom resources from project management activities. The recommendations are viewed from two perspectives: media management agencies and Vietnam's current press agencies.

**Keywords:** digital newsroom; power; communication projects; Vietnamese press agency.

## 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 1.1. Cơ sở lý luận về vấn đề nghiên cứu

#### 1.1.1. Quản lý dự án truyền thông

Dự án trong tiếng Anh được gọi là Project. Theo Viện Tiêu chuẩn quốc gia Anh, dự án là “một tập hợp các hoạt động được liên kết và tổ chức chặt chẽ, có thời điểm bắt đầu và kết thúc cụ thể, do cá nhân hoặc tổ chức thực hiện, nhằm đạt được những mục đích cụ thể trong điều kiện ràng buộc về thời gian, chi phí và kết quả hoạt động”. Hoặc, theo Viện Quản lý Dự án Mỹ (PMI), dự án được hiểu là “một nỗ lực tạm thời được tiến hành để tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ duy nhất”. Như vậy, có thể hiểu một cách cơ bản dự án là hoạt động do cá nhân hoặc tổ chức thực hiện, có

thời điểm bắt đầu và kết thúc cụ thể, nhằm đạt được những mục đích cụ thể trong điều kiện ràng buộc về thời gian, chi phí và kết quả hoạt động.

Truyền thông là hiện tượng xã hội phổ biến, ra đời, phát triển cùng với sự phát triển của xã hội loài người, tác động và liên quan đến mọi cá thể xã hội. Tại Việt Nam hiện nay, các kênh truyền thông thường xuất hiện trong các dự án gồm cả 3 loại trên là kênh truyền thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, truyền thông qua mạng xã hội và truyền thông cá nhân. Dự án truyền thông, trước hết đó cũng là một dự án, cho nên có tất cả các đặc điểm và các giai đoạn như của một dự án thông thường. Tuy nhiên, các dự án truyền thông là các dự án được thực hiện trong lĩnh vực truyền thông và tuân thủ các nguyên tắc hoạt động của truyền thông. Từ các quan điểm trên, có thể hiểu, dự án truyền thông là một hoạt động của chủ thể truyền thông thực hiện quy trình chặt chẽ có thời gian, chi phí, kết quả cụ thể, thông qua các kênh truyền thông đại chúng, truyền thông xã hội, truyền thông cá nhân đưa ra thông điệp nhằm tăng cường hiểu biết, thay đổi nhận thức tiến tới điều chỉnh hành vi và thái độ của công chúng đối với vấn đề được truyền thông, hoặc phục vụ cho các hoạt động trực tiếp liên quan đến truyền thông.

Theo PMBOK, quản lý dự án là việc áp dụng các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào các hoạt động của dự án nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Các công việc cơ bản của quản lý dự án là lập kế hoạch, tổ chức và quản lý, giám sát nhằm đảm bảo dự án kịp tiến độ, không vượt ngân sách, đúng yêu cầu và phạm vi dự án không đổi. Quản lý dự án là việc vận dụng tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật để giúp dự án đạt được các mục tiêu đề ra. Cụ thể là phải xây dựng kế hoạch quản lý dự án, xác định phạm vi dự án, xây dựng tiến độ và dự trù kinh phí cho dự án, lập kế hoạch quản lý chất lượng dự án, quản lý nguồn lực, ước tính, lập kế hoạch và kiểm soát chi phí để đảm bảo dự án có thể hoàn thành trong phạm vi ngân sách cho phép, quản lý rủi ro, quản lý mối quan hệ với các bên liên quan đến dự án...

Từ các quan điểm trên, có thể hiểu quản lý dự án truyền thông là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát quá trình hoạt động của dự án trong lĩnh vực truyền thông nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời gian, trong phạm vi ngân sách đã được duyệt, bảo đảm chất lượng, đạt được mục tiêu cụ thể của dự án và các mục đích đề ra.

### *1.1.2. Phát triển các nguồn lực của toà soạn số*

Theo cách hiểu phổ biến về nguồn lực, nguồn lực bao gồm bốn yếu tố: Nhân lực: Bản thân nhà quản lý và nhân viên trong đơn vị; Tài chính (kinh phí – tài chính)

để thực hiện hoạt động; Cơ sở vật chất như máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu...; Kỹ thuật công nghệ.

Quản lý nguồn lực là một phạm trù quan trọng trong toà soạn nói chung, trong quản lý dự án truyền thông nói riêng. Bất cứ một dự án truyền thông nào khi được phác thảo, lên kế hoạch cho đến khi hoàn thành, ra đời sản phẩm hoàn chỉnh, cũng đều cần quản lý, giám sát chặt chẽ về nguồn lực.

### **1.2. Phương pháp nghiên cứu**

Chúng tôi sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

- *Phương pháp nghiên cứu tài liệu*: sử dụng để tìm kiếm, tập hợp, trích dẫn, phân tích các tài liệu nhằm hệ thống hoá các vấn đề lý luận nhằm phục vụ đề tài, hệ thống lý thuyết về báo chí, truyền thông có liên quan đến đề tài được thể hiện qua các công trình nghiên cứu đã công bố trước đây.

- *Phương pháp khảo sát, thống kê*: sử dụng để lượng hóa những thông tin cần thiết cho quá trình nghiên cứu, tổng hợp các số liệu khảo sát thực tế.

- *Phương pháp nghiên cứu trường hợp*: nhằm nghiên cứu những trường hợp thành công tại Việt Nam về quản lý dự án báo chí truyền thông. Cụ thể: tại các đơn vị, tổ chức quản lý dự án: quản lý báo chí truyền thông như Bộ Thông tin và Truyền thông; các cơ quan báo chí như Thông tấn xã Việt Nam, Đài Truyền hình Việt Nam, Đài Tiếng nói Việt Nam, báo Thanh niên.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu*: nhằm thu thập những ý kiến đánh giá thực trạng, đề xuất giải pháp quản lý dự án báo chí truyền thông từ những nhà quản lý, chuyên gia, những nhà báo có kinh nghiệm trong việc quản lý báo chí truyền thông.

## **2. NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP DỰ ÁN TRUYỀN THÔNG**

### **2.1. Bộ Thông tin và Truyền thông**

*Tên dự án*: Phát triển báo chí Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

*Mục tiêu của dự án*: hỗ trợ sự phát triển của Báo chí Cách mạng Việt nam, hòa nhập với sự phát triển của báo chí thế giới, góp phần thực hiện tốt vai trò trong việc xây dựng khát vọng về một Việt Nam hùng cường và vươn cao hơn nữa.

*Đối tượng tham gia hưởng lợi* từ chương trình này là tất cả các loại hình báo chí đang hoạt động ở Việt Nam. Trong đó bao gồm báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình.

*Kế hoạch và chiến lược hoạt động*: bao gồm việc tổ chức các khoá đào tạo, bồi dưỡng, các diễn đàn, hội thảo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho các nhà báo Việt Nam. Nội dung các chương trình tập huấn tập trung vào các kỹ năng liên quan đến báo chí số như: Xuất bản hình ảnh trên nền tảng số, Kỹ năng ứng dụng công nghệ số

vào sản xuất tin, bài trên báo chí, Báo chí dữ liệu... Khoá tập huấn mới nhất tổ chức vào ngày 1/12/2023 tại Lâm Đồng với nội dung “Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong sản xuất tin, bài” cho hơn 45 lãnh đạo, cán bộ quản lý đến từ 35 cơ quan báo chí trên địa bàn cả nước. Trong đó, học viên được tập huấn một số ứng dụng cụ thể của trí tuệ nhân tạo trong sản xuất tin bài: (1) Tạo ra tiêu đề và mô tả hấp dẫn: AI có thể được sử dụng để phân tích dữ liệu từ các bài viết, tin tức và nội dung trên mạng xã hội để tạo ra các tiêu đề và mô tả hấp dẫn, thu hút người đọc. (2) Tự động tạo nội dung: Công nghệ AI có thể được sử dụng để tạo ra nội dung tin tức và bài viết tự động dựa trên dữ liệu và thông tin có sẵn. Điều này giúp tăng cường tốc độ sản xuất nội dung và giảm thời gian cần thiết cho việc viết tin, bài. (3) Phân tích xu hướng và dữ liệu: AI có thể được sử dụng để phân tích xu hướng và dữ liệu từ các nguồn khác nhau như mạng xã hội, trang tin tức và diễn đàn để đưa ra thông tin chi tiết về các chủ đề đang "hot", tin tức nổi bật và sở thích của độc giả. (4) Tối ưu hóa SEO: AI có thể được sử dụng để tối ưu hóa nội dung tin tức và bài viết để tăng cường hiệu suất SEO, giúp nội dung được tìm kiếm và đọc nhiều hơn trên các công cụ tìm kiếm.

*Kết quả của dự án:* Đến nay, dự án đã tổ chức thành công gần 30 hoạt động, bao gồm tổ chức các khóa tập huấn; các diễn đàn, hội thảo về công nghệ, báo chí; xuất bản 10 cuốn sách về nghiệp vụ báo chí...; tiếp cận được với hơn 15.000 lượt nhà quản lý báo chí, cán bộ quản lý truyền thông, phóng viên trên cả nước, qua đó góp phần nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ này trong cả nước, đặc biệt là kỹ năng về ứng dụng công nghệ, phát triển nội dung số báo chí.

## **2.2. Thông tấn xã Việt Nam**

Thông tấn xã Việt Nam (TTXVN) có nhiều dự án truyền thông sáng tạo được tổ chức thực hiện. Ba giải thưởng quốc tế của TTXVN đều dành cho những sản phẩm báo chí hoặc công nghệ hỗ trợ hoạt động báo chí: vào năm 2014 là sản phẩm RapNewsPlus kết hợp tin tức với nhạc rap, vào năm 2019 là sản phẩm Chatbot để tự động tương tác với độc giả báo điện tử, năm 2020 là dự án “Cuộc chiến chống tin giả - Những ý tưởng sáng tạo và giải pháp hiệu quả”.

*Tên dự án:* Cuộc chiến chống tin giả - Những ý tưởng sáng tạo và giải pháp hiệu quả

*Mục tiêu của dự án:* nâng cao nhận thức, hành động của công chúng về chống tin giả

*Đối tượng tiếp nhận và thụ hưởng của dự án:* Công chúng Việt Nam và thế giới, tập trung hướng tới giới trẻ, trong đó có học sinh từ tiểu học cơ sở đến trung học phổ thông trên toàn quốc.

*Kế hoạch và chiến lược truyền thông của dự án:* dự án gồm 3 cấu phần

(1) Bài hát chống Fake News bằng 15 ngôn ngữ: Sử dụng sản phẩm Rap News kết hợp nhạc Rap với tin tức vốn rất được ưa chuộng, vào tháng 4/2020, TTXVN phát hành ca khúc chống tin giả, tập trung những hệ lụy xung quanh việc phát tán tin giả về đại dịch COVID-19. Ca khúc được thể hiện bằng tiếng Việt, sau đó được biên dịch và chạy phụ đề bằng 14 ngôn ngữ khác gồm tiếng Anh, Pháp, Tây Ban Nha, Nga, Italy, Đức, Trung, Nhật, Hàn, Thái, Indonesia, Khmer, Lào và Arab.

(2) Tài khoản Factcheckvn trên mạng xã hội Tiktok hướng vào giới trẻ. Đây là lần đầu tiên một cơ quan báo chí Việt Nam có riêng một kênh kiểm chứng thông tin, và cũng là lần đầu tiên trên nền tảng sử dụng các video ngắn này.

(3) Dự án "Nói không với Fake News" đào tạo kỹ năng phòng tránh tin giả cho học sinh từ tiểu học cơ sở đến trung học phổ thông, triển khai tại nhiều tỉnh thành trong toàn quốc.

*Kết quả đạt được của dự án:*

- Tiêu dự án 1: Ngày 15/10/2020, trong khuôn khổ Giải thưởng Truyền thông Digital Châu Á 2020 của WAN-IFRA tại sự kiện e-Digital Media Asia 2020, Dự án chống tin giả của Thông tấn xã Việt Nam đã giành giải Vàng ở hạng mục Best Project for News Literacy.

- Tiêu dự án 2: Factcheckvn trên nền tảng Tiktok của TTXVN cũng đồng thời được TikTok vinh danh Kênh thông tin có tác động xã hội năm 2020.

- Tiêu dự án 3: triển khai toàn bộ 63 tỉnh thành trong cả nước, đã có hàng vạn học sinh được trang bị các kỹ năng chống tin giả mỗi năm.

### **2.3. Đài Truyền hình Việt Nam**

Đài Truyền hình Việt Nam đã có nhiều dự án về phát triển kênh, chương trình, cũng như phối hợp tham gia các dự án truyền thông của các đơn vị khác. Ví dụ: Dự án "*Chuyển động 24h*" - chương trình thời sự tương tác đặc biệt - quy tụ đội ngũ phóng viên, biên tập viên, quay phim, MC... lên tới hơn 100 người năm 2014; Dự án "*VTV Đặc biệt*" năm 2014; Dự án "*Vùng xanh hy vọng*" của VTV Digital phối hợp với Vinamilk vào năm 2015...

(1) *Tên dự án:* Chuyển động 24h

(2) *Chủ thể quản lý:* Trung tâm Tin tức (VTV24) - Đài Truyền hình Việt Nam

*Mục tiêu của dự án:* Truyền hình đa phương tiện là mục tiêu hướng tới của những người thực hiện, để người xem có thể truy cập và xem "Chuyển động 24h" từ bất cứ đâu, vào bất cứ thời điểm nào; cung cấp tới khán giả thông tin mới nhất về mọi mặt của đời sống xã hội như: kinh tế, văn hóa, an ninh, xã hội, thể thao, giải trí

trong và ngoài nước... Với tiêu chí “người đưa tin đầu tiên”, chương trình bao quát các sự kiện quan trọng, mới mẻ và lý thú trong ngày, đồng thời đáp ứng nhu cầu thông tin của người dân một cách cụ thể và nhanh nhất.

*Kế hoạch và chiến lược hoạt động:*

“Chuyển động 24h” là một chương trình tin tức với format hoàn toàn mới, hướng tới người đọc sử dụng các thiết bị đa phương tiện, cung cấp thông tin không chỉ nhanh mà còn có chiều sâu; hướng tới những thông tin mà xã hội, người dân quan tâm, đồng thời cạnh tranh với báo mạng về tốc độ thông tin. Chuyển động 24h là hệ thống chương trình nêu bật những vấn đề dân sinh các sự kiện xã hội ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của người dân, đặc biệt tại Hà Nội và TP. HCM; đồng thời phản ánh một cách nhanh nhạy, chính xác và hấp dẫn những thông tin mới, có ý nghĩa và liên quan mật thiết tới đời sống dân sinh. Các chuyên mục trong Chuyển động 24h bao gồm: Tin tức, Điểm hẹn, Góc thành phố, 24 Nóng, 24 Lạ, Giải trí... Được xem là dự án đặc biệt lần đầu tiên xuất hiện tại VTV, quy tụ đội ngũ phóng viên, biên tập viên, quay phim, MC... lên tới hơn 100 người, Chuyển động 24h hứa hẹn sẽ mang đến " làn gió " mới cho khán giả truyền hình Việt Nam. “Chuyển động 24h” còn là chương trình được đầu tư hiện đại, ngang ngửa với thiết bị, cách thức tổ chức sản xuất, xây dựng nội dung, đạo diễn... của các kênh truyền hình như CNN, BBC, NHK... Bên cạnh những tin tức được thực hiện trực tiếp trên mọi nẻo đường đất nước cũng như những sự kiện nóng hổi của toàn cầu, Chuyển động 24h được bám máy tại trường quay hiện đại nhất Việt Nam: kết hợp giữa trường quay thật và ảo, công nghệ 3D, đồ họa tiên tiến... Thời gian phát sóng hàng ngày với 2 khung giờ: 11h15 - 12h00 trên VTV1 và VTV1HD; 18h30 - 19h trên VTV1 và VTV2.

*Kết quả đạt được của dự án:*

Dự án vẫn phát triển từ 2014 đến nay. Sau 9 năm lên sóng, Chuyển động 24h đã khẳng định được thương hiệu và tạo được dấu ấn trong lòng khán giả với nhiều chương trình chất lượng, được đông đảo dư luận đánh giá cao. Nhiều tác phẩm sau khi lên sóng đã có ảnh hưởng mạnh tới cộng đồng.

**2.4. Đài Tiếng nói Việt Nam**

Dự án là bước phát triển tiếp theo của Kênh VOV giao thông FM 91 MHz. Kênh bắt đầu phát thử nghiệm từ ngày 18/5/2009. Đến ngày 21/6/2009, VOVGTT chính thức phát sóng tại Hà Nội và các địa bàn lân cận.

*Tên dự án:* VOV Giao thông Quốc gia

*Chủ thể quản lý:* Đài Tiếng nói Việt Nam chủ trì, phối hợp với Bộ Giao thông vận tải, Bộ Công an và các địa phương liên quan triển khai thực hiện Dự án.



*Mục tiêu của dự án:* phục vụ đối tượng thính giả rộng hơn, đảm bảo nhu cầu thông tin giao thông suốt trên suốt hành trình từ Bắc vào Nam; đưa kênh phát thanh chuyên biệt này trở thành kênh phát thanh số một về giao thông dành cho người tham gia giao thông, các lực lượng bảo đảm an toàn giao thông.

*Kế hoạch và chiến lược hoạt động:*

Dự án phát sóng trên toàn tuyến Quốc lộ 1 với một tần số duy nhất (FM 91MHz). Kênh phát thanh đặc biệt này sẽ liên tục cập nhật trực tiếp các bản tin giao thông nóng hổi trên suốt tuyến đường 1 thông qua hệ thống camera được khảo sát, lắp đặt tại gần 2000 điểm dọc chiều dài đất nước. Để chuẩn bị cho dự án này, VOV giao thông đã tiến hành nhiều chuyến khảo sát vị trí lắp đặt camera, thiết lập các đầu mối thông tin trên toàn quốc, xây dựng format chương trình để sẵn sàng phát sóng vào cuối năm 2010.

Cùng với tập trung cung cấp các thông tin hữu ích dành cho người tham gia giao thông, VOV Giao thông Quốc gia có những chuyên mục hấp dẫn như: Điều khiển phương tiện, Khắc phục sự cố, Thông tin dịch vụ, Tư vấn kỹ năng sống khi xa nhà... giúp người nghe thêm hiểu, thêm yêu những con đường mà họ đang đi qua, tiếp nhận thêm những kiến thức xử lý tình huống xảy ra trên đường. Yếu tố giải trí giúp thính giả cảm thấy thoải mái trong những hành trình dài cũng là một phần nội dung được đặc biệt chú trọng trên VOV Giao thông Quốc gia. Các chương trình như: Kể chuyện đường xa, Tri kỷ đường dài, Đọc chuyện cùng tác giả, Bình luận tin tức... sẽ xuất hiện với hình thức mới, áp dụng những công nghệ phát thanh hiện đại nhất.

Sau Hà Nội và TP.HCM, Đài Tiếng nói Việt Nam tiếp tục chọn Đồng bằng sông Cửu Long là khu vực thứ ba trong nước để triển khai sản phẩm Radio tương tác mang thương hiệu VOV Giao thông mang tên Mekong FM tần số 90MHz, phục vụ riêng cho 20 triệu thính giả ở 13 tỉnh, thành phố miền Tây Nam bộ. Ngoài hệ thống chương trình có chung bản sắc với hệ thống kênh VOV Giao thông trên toàn quốc, Mekong FM còn có ba khung chương trình đặc biệt mang đặc trưng Nam bộ, phủ sóng toàn bộ vùng Đồng bằng sông Cửu Long với thời lượng 24/24h.

*Kết quả đạt được của dự án*

VOV Giao thông đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình, là một kênh tin tức hữu ích cho người dân, vừa phục vụ các lực lượng tham gia giao thông; bảo đảm an toàn giao thông; vừa cung cấp thông tin về kinh tế - xã hội, quảng bá hoạt động của các doanh nghiệp, các mặt hàng, các thương hiệu lớn của đất nước.

Sự ra đời của VOV Giao thông được đánh giá là một trong 10 sự kiện báo chí nổi bật năm 2009. Dự án khẳng định tư duy đổi mới cách làm báo của Đài Tiếng nói

Việt Nam, làm phát thanh mở, trực tiếp, chuyên biệt với mức độ tương tác cao nhất giữa cơ quan báo phát thanh và công chúng.

## **2.5. Báo Thanh niên**

*Tên dự án:* “Báo thông minh” (hay còn gọi là Trợ lý ảo AI)

*Chủ thể quản lý dự án:* Báo Thanh niên

*Mục tiêu của dự án:* Sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) để đem lại trải nghiệm giao tiếp bằng giọng nói giữa công chúng và Báo Điện tử Thanh niên; Đóng góp một sản phẩm công nghệ cao, lần đầu tiên xuất hiện ở một cơ quan báo chí Việt Nam: Hệ thống giải pháp “Báo thông minh *Thanh Niên Online*” được xây dựng dựa trên nền tảng trí tuệ nhân tạo (AI); Về phương diện xã hội: ứng dụng AI sẽ thay đổi hoàn toàn cách mà người sử dụng tương tác với báo chí, tạo nên tiếng vang lớn cho Báo Thanh niên.

*Kế hoạch và chiến lược hoạt động:*

Đơn vị đồng hành cùng Báo *Thanh Niên* phát triển dự án này là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) - đơn vị có nền tảng công nghệ lớn uy tín. Về nền tảng công nghệ, Thanh Niên là cơ quan báo chí đầu tiên tại Việt Nam sử dụng nền tảng Google Cloud AI để nâng cao khả năng tiếp cận và trải nghiệm của nền tảng.

Dự án được định hình trên cơ sở phát triển của báo điện tử trong bối cảnh công nghệ thông tin phổ biến hiện nay. Bên cạnh việc Thanh Niên sử dụng công nghệ này làm công nghệ cốt lõi, Thanh Niên hoàn toàn có thể có thêm lợi nhuận nhờ việc bán những dịch vụ tạo bài đọc này cho các đối tác khác sử dụng. Thay đổi cách người dùng tương tác với báo chí. Ví dụ: Ngay sau khi nghe xong một bài báo, người dùng có thể nói ra những suy nghĩ của mình về bài báo đó. Trí tuệ nhân tạo sẽ tự động ghi nhận lại dưới dạng comments cho bài viết. Biến công cụ tìm kiếm bằng giọng nói thành sản phẩm quảng cáo (tương tự Google, ở quy mô hệ sinh thái do Thanh niên tạo ra).

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo vào báo điện tử là làm cho báo trở nên thông minh hơn. Từ đó sẽ có nhiều dạng độc giả tiếp cận được với báo hơn. Ví dụ người già hoặc những người phụ nữ đang bận nấu ăn vẫn có thể nắm bắt được nhiều tin tức nhờ giao tiếp trực tiếp bằng hội thoại trong khi vẫn đang làm việc. Người đang lái xe hoặc ngồi trên xe đang di chuyển đọc báo bằng mắt sẽ gây mất tập trung và nhức đầu. Giao tiếp bằng giọng nói và tai nghe sẽ khiến việc đọc báo dễ dàng hơn và thuận tiện hơn bao giờ hết.

Với Trợ lý ảo, bạn đọc có thể ra lệnh trợ lý ảo truy cập vào các chuyên mục, tìm kiếm bài viết, ra lệnh đọc bài viết bằng giọng nói mà không cần phải thao tác bằng chuột như phương thức truyền thống. Trong trường hợp không muốn dùng giọng nói để ra lệnh, có thể “chat” với Trợ lý ảo để ra lệnh tìm bài, đọc bài... nếu đang ngồi trong văn phòng hoặc môi trường cần sự yên tĩnh. Chất lượng giọng đọc bằng trợ lý ảo của Thanh niên đảm bảo tạo độ tự nhiên giống như người thật và trong tương lai có thể cá nhân hoá theo sở thích người dùng. Trợ lý ảo là ứng dụng ban đầu trên nền công nghệ AI, từ đó có thể mở rộng, nâng cấp lên các tính năng khác phục vụ nhu cầu phân phối tin tới người dùng và phát quảng cáo chính xác tới đối tượng.

*Kết quả đạt được của dự án:*

Báo Thanh niên thử nghiệm thành công trợ lý ảo AI phát triển báo điện tử. Việc sử dụng các công cụ AI dựa trên điện toán đám mây đã được Thanh Niên triển khai hiệu quả, thể hiện hoạt động hướng tới chuyên đổi kỹ thuật số và đổi mới dựa trên dữ liệu một cách mạnh mẽ. Dự kiến báo sẽ phát triển các giai đoạn tiếp theo và nâng cấp công nghệ để hiệu quả truyền thông tốt hơn.

#### **4. MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT PHÁT TRIỂN CÁC NGUỒN LỰC CỦA TOÀ SOẠN SỐ**

Từ nghiên cứu 5 trường hợp trên, có thể thấy rằng, các cơ quan báo chí đã phát triển rất hiệu quả các nguồn lực qua các dự án được phê duyệt thực hiện hoặc hưởng lợi từ dự án của Bộ Thông tin và Truyền thông:

- (1) Về nguồn nhân lực: nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của lãnh đạo quản lý và cán bộ, nhà báo trong các toà soạn.
- (2) Về kỹ thuật công nghệ: sử dụng, ứng dụng tốt các kỹ thuật công nghệ hiện đại vào các hoạt động sản xuất sản phẩm, quản lý toà soạn.
- (3) Về cơ sở vật chất: sử dụng, ứng dụng tốt các cơ sở vật chất được trang bị từ dự án như trường quay, máy móc, thiết bị...
- (4) Về tài chính: sử dụng hiệu quả các nguồn kinh phí của Nhà nước, đơn vị cũng như các nguồn xã hội hóa.

Trong phạm vi bài tham luận, chúng tôi có một số khuyến nghị sau:

##### **4.1. Đối với Bộ Thông tin và Truyền thông**

Một là, tiếp tục phát triển dự án “Phát triển báo chí Việt Nam” trong các giai đoạn tiếp theo, góp phần nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ nhà báo về kỹ năng ứng dụng công nghệ, phát triển nội dung số báo chí. Từ đó, Bộ hỗ trợ các cơ quan báo chí phát triển tốt các mô hình, hoạt động về toà soạn số với nhiều

nguồn lực khác nhau. Đồng thời, dự án cũng góp phần thúc đẩy chiến lược chuyển đổi số quốc gia nói chung, chuyển đổi số báo chí nói riêng đạt kết quả cao nhất.

*Hai là*, các hoạt động mới của dự án có thể là: xây dựng và nhân rộng các mô hình toà soạn số tiêu biểu; tổ chức cho các nhà báo đi tham quan, học hỏi mô hình toà soạn số tiêu biểu trên thế giới, tại ASEAN và tại Việt Nam. Bên cạnh đó, đối tượng hưởng lợi từ dự án có thể mở rộng thêm các cán bộ, giảng viên, học viên, sinh viên ngành báo chí trên cả nước.

#### **4.2. Đối với các cơ quan báo chí**

*Một là*, tiếp tục phát triển các dự án đang có hiệu quả tốt. Vấn đề quản lý nguồn lực dự án cần chú ý đến một số yếu tố quan trọng như: sử dụng tối ưu các nhân sự tham gia vào dự án; ứng dụng tối đa công nghệ để cải tiến hoạt động toà soạn số; khai thác các phương pháp, hình thức để cải tiến hoạt động toà soạn số...

Để tăng cường quản lý dự án truyền thông tại Việt Nam trong thời gian tới, các cơ quan báo chí cần dựa trên căn cứ lý luận và thực tiễn về quản lý dự án truyền thông, cần được thực hiện đồng bộ hoá các giải pháp. Điều đó không chỉ cải thiện hiệu suất quản lý dự án mà còn nâng cao chất lượng và hiệu quả của hoạt động quản trị toà soạn. Bằng việc tập trung vào việc tạo ra nội dung số đa dạng và tối ưu hóa kênh truyền thông số, công nghệ hiện đại, cơ quan báo chí có thể tăng cường tương tác với công chúng, đồng thời nâng cao chất lượng và hiệu quả của thông điệp truyền tải.

*Hai là*, tiếp tục tìm kiếm ý tưởng, nghiên cứu thực tiễn để xây dựng các dự án khác nhằm tăng cường nguồn lực cho toà soạn, đặc biệt là các nguồn lực về nhân lực chất lượng cao, công nghệ truyền thông và nội dung số. Từ đó, các toà soạn có thể hoàn thiện hơn mô hình toà soạn số./.

# QUẢN TRỊ TÒA SOẠN SỐ - TỪ GÓC NHÌN CÔNG NGHIỆP NỘI DUNG VÀ CÔNG NGHIỆP SỐ

**Nguyễn Thị Huyền**

*Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

**Tóm tắt:** Chuyển đổi số đang là xu thế công nghệ trên toàn cầu, có ảnh hưởng vô cùng sâu rộng trong mọi lĩnh vực: kinh tế, chính trị và xã hội. Chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí - truyền thông là quá trình thích ứng và áp dụng công nghệ vào các tổ chức hoạt động báo chí truyền thống như báo in, tạp chí và đài phát thanh sang các nền tảng công nghệ số như trực tuyến, thiết bị di động... Điều này khiến cho các mô hình quản lý, tác nghiệp, sản xuất, xuất bản và phân phối nội dung và kinh doanh cũng buộc phải thay đổi theo để tối ưu mô hình hoạt động của các cơ quan báo chí, nhằm tạo ra những sản phẩm, cơ hội, doanh thu và các giá trị mới. Trong bài báo này, tác giả sẽ tiếp làm rõ khái niệm nội dung số, tòa soạn số và từ góc nhìn đó sẽ đưa ra quan điểm về quản trị số trong bối cảnh này.

**Từ khóa:** *Tòa soạn số, Công nghiệp số, Công nghiệp nội dung, Nội dung số*

**Abstract:** Digital transformation is currently a global trend, with profound impacts in every field: economy, politics, and society. Digital transformation in the field of journalism and media refers to the process of adapting and applying technology to traditional media organizations such as print newspapers, magazines, and radio stations to digital platforms such as online and mobile devices. This requires changes in management models, operations, production, publishing, and content distribution to optimize the functioning of media agencies, creating new products, opportunities, revenue, and values. In this article, the author will further clarify the concept of digital content and digital newsrooms, and from that perspective, provide insights into digital management in this context.

**Keywords:** *Digital editorial office, Digital Industry, Content Industry, Digital Content*

## MỞ ĐẦU

Chuyển đổi số đang là xu thế công nghệ trên toàn cầu, có ảnh hưởng vô cùng sâu rộng trong mọi lĩnh vực: kinh tế, chính trị và xã hội. Chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí - truyền thông là quá trình thích ứng và áp dụng công nghệ vào các tổ chức hoạt động báo chí truyền thống như báo in, tạp chí và đài phát thanh sang các nền tảng công nghệ số như trực tuyến, thiết bị di động... Điều này khiến cho các mô hình quản lý, tác nghiệp, sản xuất, xuất bản và phân phối nội dung và kinh doanh cũng buộc phải thay đổi theo để tối ưu mô hình hoạt động của các cơ quan báo chí, nhằm tạo ra những sản phẩm, cơ hội, doanh thu và các giá trị mới. Vì vậy, vấn đề

quản trị tòa soạn số từ góc nhìn công nghiệp nội dung và công nghiệp số là điều rất đáng được quan tâm.

Để quản trị tòa soạn số từ góc nhìn công nghiệp nội dung và công nghiệp số, trước tiên chúng ta cần làm rõ các khái niệm, nhận diện đặc điểm và phân loại: *công nghiệp nội dung; công nghiệp số, nội dung số và tòa soạn số*. Từ đó sẽ có góc nhìn cụ thể cho đề tài này.

### **1. Công nghiệp nội dung**

Công nghiệp nội dung, còn được gọi là ngành công nghiệp truyền thông, một lĩnh vực kinh doanh liên quan đến sản xuất, phân phối và tiêu thụ các loại nội dung giải trí và thông tin. Nó bao gồm một loạt các ngành công nghiệp như điện ảnh, âm nhạc, truyền hình, xuất bản, trò chơi điện tử và truyền thông trực tuyến... tạo ra các sản phẩm truyền thông tương ứng như phim, âm nhạc, các chương trình truyền hình, sách, tạp chí, báo chí, trò chơi điện tử, ứng dụng di động, nội dung truyền thông xã hội và nhiều hình thức khác. Những nội dung này được tạo ra với nhiều mục đích khác nhau: thông tin, giải trí, giáo dục hoặc tương tác với công chúng.

Công nghiệp nội dung có một quá trình sản xuất bao gồm việc phát triển ý tưởng, viết kịch bản hoặc sáng tác, quay phim, thu âm, chỉnh sửa, xử lý đồ họa và phân phối. Nguồn lực trong ngành này đòi hỏi cần phải có tài chính, con người sáng tạo và đặc biệt là công nghệ. Tất cả kết hợp để tạo ra nhiều nội dung phong phú, chất lượng nhằm thu hút khán giả.

Ngành công nghiệp nội dung đã mang lại giá trị kinh tế lớn. Ngoài việc tạo ra việc làm cho các nghệ sĩ, biên tập viên, diễn viên, nhà sản xuất, nhà văn, nhà báo và nhiều ngành nghề khác thì nó còn đóng góp vào GDP một lượng lớn đồng thời tạo ra nguồn thu nhập từ việc bán và cấp phép nội dung cho các đối tác truyền thông và công chúng. Cũng chính vì vậy nên việc vi phạm bản quyền cũng là một thách thức mà ngành công nghiệp nội dung phải đối mặt.

Cùng với sự phát triển của Internet, công nghiệp nội dung đã và đang trải qua sự biến đổi lớn. Ngày nay, người tiêu dùng có thể tiếp cận và tiêu thụ nội dung trên các thiết bị cầm tay và trên các nền tảng khác nhau. Chính vì vậy cho nên các tập đoàn, công ty truyền thông và cá nhân trong ngành này phải thay đổi và thích ứng kịp thời để tạo ra những nội dung chất lượng, đa dạng và phân phối trên nhiều kênh truyền thông khác nhau.

Các vấn đề và đặc điểm của công nghiệp nội dung hiện nay bao gồm: *Sáng tạo nội dung; phân phối nội dung, mô hình kiếm tiền, Quyền sở hữu trí tuệ; Sự phát triển công nghệ ; Toàn cầu hóa và trao đổi văn hóa; Các quy định về nội dung*

## 2. *Khái niệm công nghiệp số*

Công nghiệp số (còn được gọi là công nghiệp 4.0) là một thuật ngữ được sử dụng để chỉ sự sát nhập của công nghệ số và tự động hóa trong quy trình sản xuất và kinh doanh trong môi trường công nghiệp. Công nghiệp số tập trung vào sự kết nối của các thiết bị thông qua Internet và sự thu thập; phân tích dữ liệu để tối ưu hóa quy trình sản xuất và nâng cao hiệu suất. Công nghiệp số cũng bao gồm việc sử dụng trí tuệ nhân tạo, máy móc và robot học để tăng cường khả năng tự động hóa và đưa ra quyết định thông minh. Nó đại diện cho sự tiến hóa của ngành công nghiệp và sự ảnh hưởng của công nghệ thông tin - truyền thông, tự động hóa và dữ liệu trong quá trình sản xuất. Công nghiệp số thực sự đã và đang mang đến một sự thay đổi to lớn trong cách sản xuất, quản lý và tương tác trong môi trường công nghiệp. Các yếu tố quan trọng của công nghiệp số bao gồm:

- *Kết nối và Mạng lưới*: Công nghiệp số tạo ra sự kết nối giữa các phần tử trong quá trình sản xuất, từ máy móc, thiết bị, cảm biến đến hệ thống quản lý và nhân viên. Điều này cho phép việc thu thập và chia sẻ dữ liệu, tạo nên một mạng lưới thông tin liên kết và tối ưu hóa quá trình sản xuất.

- *Tự động hóa*: Công nghiệp số sử dụng tự động hóa để thay thế các hoạt động thủ công và tối ưu hóa hiệu suất sản xuất. Các hệ thống tự động hóa có thể bao gồm robot, máy chủ điều khiển, hệ thống điều khiển tự động và các quy trình tự động.

- *Trí tuệ nhân tạo và Phân tích dữ liệu*: Công nghiệp số sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu để phân tích thông tin từ dữ liệu thu thập được. Các công nghệ này có thể giúp dự đoán xu hướng, tối ưu hóa quá trình sản xuất và cải thiện quyết định kinh doanh.

- *Công nghệ đám mây*: Công nghiệp số sử dụng công nghệ đám mây để lưu trữ và chia sẻ dữ liệu, giúp các nhà sản xuất truy cập thông tin từ mọi nơi mà không cần phải dựa vào cơ sở hạ tầng vật lý.

- *Internet of Things (IoT)*: Công nghiệp số tận dụng sự phát triển của Internet of Things (IoT) để kết nối các thiết bị và cảm biến trong môi trường công nghiệp. Điều này cho phép thu thập dữ liệu từ các thiết bị và cảm biến để giám sát và điều khiển quá trình sản xuất.

- *Quy trình sản xuất linh hoạt*: Công nghiệp số cho phép quy trình sản xuất linh hoạt hơn, cho phép thay đổi nhanh chóng và tùy chỉnh sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng.

Quản lý toàn diện và dự đoán bảo trì: Công nghiệp số sử dụng công nghệ để quản lý toàn diện quá trình sản xuất, từ quản lý nguồn lực đến dự đoán bảo trì và sửa

chữ thiết bị. Công nghiệp số mang lại nhiều lợi ích cho các ngành công nghiệp, bao gồm tăng cường hiệu suất, giảm lãng phí, nâng cao khả năng cạnh tranh, tăng tính linh hoạt và tăng cường khả năng tương tác giữa các thành phần trong quá trình sản xuất. Nó cũng tạo ra cơ hội mới cho việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo. Tóm lại, công nghiệp số là một khái niệm mô tả sự kết hợp giữa công nghệ số, tự động hóa và dữ liệu trong môi trường công nghiệp nhằm tối ưu hóa quá trình sản xuất và tạo ra lợi ích kinh tế và cạnh tranh.

### **3. Khái niệm toà soạn số**

Khái niệm "toà soạn số" thường được sử dụng trong lĩnh vực truyền thông và xuất bản. Nó đề cập đến một nền tảng hoặc một tổ chức thông tin trực tuyến mà sử dụng các công nghệ số và mạng internet để sản xuất, biên tập và phân phối các nội dung truyền thông.

Toà soạn số giống như phiên bản trực tuyến của toà soạn truyền thống, nơi các bài viết, tin tức, bài báo, tạp chí, sách và các tác phẩm khác được tạo ra và quản lý. Tuy nhiên, khác với toà soạn truyền thống, toà soạn số không sử dụng giấy và mực in mà thay vào đó sử dụng công nghệ số để tạo ra và phân phối nội dung trực tuyến.

Các tổ chức toà soạn số thường có các trang web, ứng dụng di động hoặc các nền tảng trực tuyến khác để chia sẻ nội dung với độc giả. Họ cũng sử dụng các công cụ kỹ thuật số để biên tập, định dạng và tối ưu hoá nội dung cho truyền tải trực tuyến.

Toà soạn số có thể là của các tờ báo, tạp chí, nhà xuất bản, đài truyền hình, đài phát thanh hoặc các tổ chức truyền thông khác. Đặc điểm của toà soạn số là khả năng cung cấp nội dung trực tuyến nhanh chóng, linh hoạt và có thể tương tác với độc giả.

Toà soạn số phải có phòng biên tập tin tức số, chuẩn hóa từ cách tạo tin thu thập tin tức, phân phối và tiêu thụ tin tức:

*Phòng biên tập tin tức số* đại diện cho sự chuyển đổi từ phương tiện truyền thông truyền thống in ấn hoặc phát sóng sang các nền tảng trực tuyến. Sự chuyển đổi này được thúc đẩy bởi những tiến bộ trong công nghệ và sự thay đổi trong sở thích của người tiêu dùng để truy cập tin tức và thông tin một cách số hoá.

*Xuất bản đa nền tảng:* Phòng biên tập tin tức số hoạt động trên nhiều nền tảng như trang web, ứng dụng di động, truyền thông xã hội và bản tin điện tử. Điều này cho phép họ tiếp cận với một lượng lớn khán giả và tương tác với các độc giả thông qua nhiều kênh khác nhau.

*Tin tức thời gian thực:* Phòng biên tập tin tức số giới về việc cung cấp tin tức theo thời gian thực. Với internet và truyền thông xã hội, các tổ chức tin tức có thể



cung cấp cập nhật tức thì về tin tức nổi bật, sự kiện và phát triển khi chúng xảy ra, giữ cho khán giả được thông tin và kết nối.

*Nội dung tương tác và đa phương tiện:* Để thu hút độc giả, phòng biên tập tin tức số tận dụng các yếu tố tương tác như video, hình ảnh minh họa, podcast, và các tính năng tương tác. Những định dạng đa phương tiện này nâng cao việc kể chuyện và mang lại trải nghiệm đắm chìm hơn cho người tiêu dùng.

*Tương tác với khán giả:* Phòng biên tập tin tức số thúc đẩy sự giao tiếp hai chiều với khán giả của họ. Người đọc có thể bình luận, chia sẻ và tham gia vào các cuộc thảo luận về bài viết, tạo ra một cảm giác cộng đồng và giúp các nhà báo thu thập phản hồi và thông tin trực tiếp.

*Phân tích dữ liệu:* Các nền tảng số cho phép phòng biên tập thu thập và phân tích dữ liệu về hành vi, sở thích, và mẫu tiêu dùng của khán giả. Dữ liệu này giúp họ hiểu rõ hơn về độc giả của mình, điều chỉnh nội dung theo sở thích của họ và tối ưu hóa chiến lược của mình để tiếp cận một lượng lớn hơn khán giả.

*Tầm với toàn cầu:* Phòng biên tập tin tức số có tầm với toàn cầu, vượt qua các ranh giới địa lý. Các tổ chức tin tức có thể tiếp cận khán giả trên toàn thế giới, cho phép thông tin và quan điểm được truyền bá rộng rãi hơn.

*Khả năng thích nghi và linh hoạt:* Phòng biên tập tin tức số linh hoạt và thích nghi với sự thay đổi trong bối cảnh truyền thông. Họ có thể nhanh chóng điều chỉnh chiến lược của mình, thử nghiệm với các định dạng mới và phản ứng với các xu hướng mới, đảm bảo tính phù hợp trong môi trường số hóa nhanh chóng.

*Thách thức trong việc kiếm tiền:* Mặc dù phòng biên tập tin tức số mang lại nhiều lợi ích, họ cũng đối mặt với thách thức trong việc kiếm tiền từ nội dung của mình. Sự chuyển đổi từ các mô hình thu nhập truyền thống, như quảng cáo in ấn hoặc mô hình dựa trên đăng ký, sang quảng cáo số và mô hình đăng ký đòi hỏi việc mở rộng phức tạp mới và tìm kiếm nguồn thu nhập bền vững.

Cuối cùng xem xét về đạo đức: Phòng biên tập tin tức số phải giải quyết các yếu tố đạo đức cụ thể cho thế giới trực tuyến, bao gồm việc kiểm tra sự thật trong thời gian thực, chống thông tin sai lệch, bảo vệ quyền riêng tư dữ liệu người dùng, duy trì tiêu chuẩn của báo chí trong bối cảnh số hóa.

#### **4. Quản trị tòa soạn số từ góc nhìn công nghiệp nội dung và công nghiệp số**

Chúng ta đang sống trong một thời đại số và đang hướng tới một cuộc cách mạng, cuộc cách mạng Chuyển đổi số (Digital Transformation). Vậy Chuyển đổi số là gì? Và phương thức nền tảng trong quản trị có mối tương quan gì?

Chuyển đổi số là một cuộc cách mạng về nền tảng tư duy hướng tới một hình thái tổ chức xã hội mới, trong đó công nghệ là động lực, xã hội số là nền tảng dẫn động, và được dẫn đạo bởi sự chuyển đổi của nền tảng tài chính từ vốn (capital) sang vốn dữ liệu (data-capital). Chuyển đổi số là một tiến trình bao gồm 4 cấu phần chính: 1) Sự chuyển đổi về cấu trúc xã hội; 2) Sự hình thành các hệ sinh thái xã hội; 3) Sự phát triển hài hòa; và 4) Sự chuyển đổi về phương thức tổ chức của các tổ chức/doanh nghiệp.

Nền tảng tư duy của chuyển đổi số là sự chuyển đổi từ phương thức tư duy modules chuyển sang tư duy nền tảng (platform), tức là đi từ những cấu trúc có tính thứ bậc (hierarchy) sang các phương thức hàng ngang (heterarchy). Nhờ sự phát triển của các khả năng công nghệ và sự phát triển của mạng lưới kết nối, xã hội sẽ phát triển theo cách thức phân tán về mặt tổ chức các cấu phần hình thành nên xã hội (cá nhân hóa, phân mảnh tổ chức, làm việc độc lập, xã hội dân sự...) trong sự điều tiết tập trung của một trung tâm điều khiển – mô hình mạng lưới đồng tâm. Và hệ tư duy chuyển từ tư duy phân mảnh, phân ngành, phân đoạn sang tư duy hệ thống, tư duy phức hợp và tư duy tiến trình.

Chúng ta có thể hiểu được rõ phương thức nền tảng trong quản trị, đó là chính là cách thức quản trị phù hợp với phương thức tổ chức mới của các tổ chức/doanh nghiệp trong cuộc cách mạng Chuyển đổi số. Bao gồm những nội dung chính như sau:

➤ Mục tiêu đóng vai trò quyết định của phương thức quản trị. Quản trị theo mục tiêu sẽ dẫn đạo việc quản trị trong phương thức nền tảng. Đó là bởi nền tảng của phương thức nền tảng trong quản trị là chuyển đổi cách chúng ta tư duy từ tư duy modules sang tư duy nền tảng (platform), tức là đi từ các cấu trúc có tính thứ bậc (hierarchy) sang phương thức hàng ngang (heterarchy). Trong cấu trúc thứ bậc, quy trình và việc tuân thủ quy trình có ý nghĩa quyết định, bởi nó đảm bảo sự cố kết chặt chẽ giữa các modules theo cấp bậc của nó; nhưng trong phương thức hàng ngang, các cấu phần tự do hoạt động và vận hành, sự cố kết quan trọng nhất giữa các cấu phần này là sự đồng tâm (convergence) vào cùng một mục tiêu chung.

➤ Nền tảng tư duy của phương thức nền tảng là một phức hợp của tư duy hệ thống, tư duy phức hợp và tư duy tiến trình, Viện chiến lược chuyển đổi số đã phát triển thành Phương thức CSCI (Complex of Strategy, Communications, and Investment). Trong đó tư duy hệ thống hình thành nên chiến lược (strategy) đòi hỏi các nhà quản trị phải có một cái nhìn hệ thống, để từ đó hướng tới việc vận hành toàn thể tổ chức hay từ các đơn vị thành viên trong sự phối hợp hệ thống với toàn thể bởi

sự cân bằng giữa các yếu tố nguồn lực. Tư duy phức hợp hình thành cách thức chúng ta giao tiếp và từ đó tổ hợp nên một tổng thể hệ thống truyền thông (communications) giữa các cấu phần trong nội bộ tổ chức và giữa tổ chức với bên ngoài, tư duy phức hợp cho chúng ta thấy được sự ảnh hưởng mang tính biện chứng giữa các cấu phần trong một tổ chức, và giữa bên trong tổ chức và bên ngoài tổ chức, và tương tác biện chứng đó mang tính bội số tổ hợp âm (tiêu cực) hay dương (tích cực). Tư duy tiến trình định hình nên cách tư duy của chúng về các kết quả như là một hệ quả của tiến trình và nó vừa mang tính kế thừa, vừa mang tính kiến tạo, nó cho chúng ta hiểu rằng, mỗi hành động tạo ra kết quả của chúng ta trong tổ chức chính là một quá trình đầu tư (investment) mang tính vừa tích lũy, vừa rủi ro, vừa mang tính sáng tạo phá hủy.

➤ Cơ chế vận hành của phương thức nền tảng là mô hình đồng tâm, thông qua việc tạo ra các luồng thông tin và quản trị hiệu quả bằng các luồng thông tin thông qua việc ra quyết định dựa trên dữ liệu. Có thể mô tả cơ chế này bằng một hình tròn bao gồm các cấu phần đồng tâm – mục tiêu. Mọi hoạt động, mọi cấu phần, mọi tiến trình đều hướng vào đồng tâm – mục tiêu.

Tâm – mục tiêu, định hình nên mọi hoạt động bởi 4 cấu phần chính (KF): 1) Nền tảng hoạt động; 2) Cơ chế hoạt động; 3) Cách thức hoạt động; và 4) Các phương tiện cho hoạt động.

Tâm – mục tiêu, định hướng cho mọi cấu phần thông qua một hệ 8 miền trọng tâm (KFA): 1) Tầm nhìn: chúng ta cùng hướng về đâu; 2) Tri thức cốt lõi: chúng ta sử dụng chung nền tảng tư duy/tri thức nào; 3) Gia đạo: chúng ta cùng tuân theo các quy định và nguyên tắc quản trị nào; 4) Vùng lợi ích: chúng ta cùng hướng tới những lợi ích cụ thể nào; 5) Định vị: chúng ta là ai và ở đâu trong tương quan với các bên liên quan; 6) Văn hóa: chúng ta lựa chọn văn hóa nào để thiết lập nên tiến trình tư duy, tiến trình hoạt động và các quy ước hành vi; 7) Di sản: chúng ta rớt cuộc để lại gì cho tương lai hay sự phát triển bền vững của mình; 8) Đối tác: chúng ta cần kết nối với những đối tác nào và kết nối ra sao, để làm gì, nhằm đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển bền vững của mình.

Tâm – mục tiêu: thiết lập nên cơ sở vận hành cho mọi tiến trình thông qua một hệ 16 sáng kiến hành động mang tính chiến lược (SRI): mỗi SRI này sẽ được thiết lập cụ thể cho từng tổ chức, mục tiêu, tên gọi và cách thức tổ chức, cách phối hợp và vị trí của các SRI này sẽ thay đổi tùy theo từng hệ (framework) và khung khổ (paradigm) cụ thể.

➤ Động lực phát triển chính của phương thức nền tảng trong quản trị chính là sự phát triển của công nghệ. Bởi kết nối chính giữa các hoạt động, các cấu phần và tiến

trình chính là các dòng thông tin giữa trung tâm với thành phần, giữa các thành phần với nhau, giữa bên trong và bên ngoài tổ chức. Tóm tắt sự ảnh hưởng của công nghệ đến phương thức nền tảng có thể tóm tắt qua 4 chiều kích chính như sau: 1) Khả năng xử lý ngày càng tăng do sự phát triển của công nghệ vi xử lý và ngày nay là cách thức xử lý nhờ con chip lượng tử; 2) Khả năng lưu trữ, quản trị, phân tích và bảo đảm an toàn dữ liệu; 3) Khả năng phần mềm hóa, ứng dụng và phát triển các hệ điều hành, các giao diện (surface), giao thức (protocol)... cho phép máy tính hóa (computerization) các quy trình và chuỗi hành động; 4) Sự phát triển của các thiết bị phần cứng, các phương tiện kỹ thuật số và các công nghệ mạng cho phép tăng cường khả năng kết nối, băng thông, chất lượng kết nối... Nhờ sự phát triển của công nghệ từ các chiều kích như vậy đã diễn ra những sự đổi mới và sáng tạo không ngừng về cách thức và phương thức quản trị, cho phép tạo ra những phương thức ngang hàng hiệu quả trên quy mô lớn, vượt qua các trở ngại về không gian, thời gian, và năng lực sinh-lý của con người.

➤ Dẫn động cho phương thức nền tảng trong quản trị là sự phát triển của Xã hội số. Xã hội số được hình thành bắt đầu từ việc số hóa các dữ liệu được gọi là quá trình Số hóa (Digitization), sang việc phổ biến các ứng dụng kỹ thuật số trong đời sống xã hội nhờ việc áp dụng các công cụ kỹ thuật số trên nền tảng dữ liệu số, ta gọi là Ứng dụng số (Digitalization) và trong quá trình Số hóa, Ứng dụng số cũng đồng thời hình thành nên một Hệ sinh thái số bởi việc thay đổi cấu trúc tổ chức xã hội mà chúng ta gọi là Chuyển đổi số (Digital Transformation) mà kết quả cuối cùng của tiến trình đó là sự hình thành nên một Xã hội số. Với sự tiến triển liên tục của một tiến trình 3e: từ E – electronic (điện tử hóa) sang E – ecosystem (hệ sinh thái) và tiến tới E – evolution (tiến hóa), các phương thức quản trị và vận hành cũng chuyển hóa theo hình thức ngang hàng và đa tuyến, và đó là cơ sở dẫn động cho phương thức nền tảng trong quản trị.

➤ Dẫn đạo cho phương thức nền tảng trong quản trị là sự chuyển đổi của nền tảng tài chính từ vốn (capital) sang vốn dữ liệu (data-capital). Nếu như trước đây, vốn là yếu tố quan trọng nhất, mang tính quyết định và khởi đầu cho mọi công cuộc kinh doanh, mọi tổ chức hoạt động, “có vốn là có tất cả”, đã tiến tới việc “ai nắm thông tin người đó làm chủ cuộc chơi” trong một xã hội kết nối hơn bởi sự toàn cầu hóa, và giờ đây là việc “ai nắm được dữ liệu đủ” (lượng, chất, hiệu quả xử lý) trong một thế giới được “số hóa”. Đây chính là cơ sở dẫn đạo cho một phương thức quản trị dựa trên nền tảng (platform) bởi các dòng thông tin, hình thành từ việc tạo ra, thu

thập, xử lý, và tái phân phối dữ liệu dưới các dạng thức hiệu lệnh – phương thức nền tảng trong quản trị.

➤ Giá trị phát triển của phương thức nền tảng trong quản trị chính là nó cho phép các tổ chức sống còn, phát triển, trường tồn và tiến tới được sự vĩ đại trong một bối cảnh của một môi trường xã hội với 4 đặc trưng: 1) Biến động do không dự báo được (unpredicted); 2) Không chắc chắn (uncertainty); 3) Phức tạp do sự hỗn loạn (turbulence); và 4) Mơ hồ do sự hỗn độn (chaos). Nhờ cách thức tổ chức, vận hành của mình, phương thức nền tảng cho phép các tổ chức trong bối cảnh đó có khả năng: 1) Thích nghi không ngừng do linh hoạt (ly tâm được nhờ có tâm); 2) Chuyển đổi từ quy trình sang quá trình bởi sự chuyển đổi từ cấu trúc thứ bậc (hiearachy) sang ngang hàng (hetarachy) để thích ứng hiệu quả với mọi sự không chắc chắn; 3) Năng lực kiểm soát sự hỗn loạn qua việc định tâm cho các thành phần hỗn loạn để chế ngự sự phức tạp bởi sự hỗn loạn; và 4) Thoát khỏi sự mơ hồ nhờ việc cá nhân hóa, trường hợp hóa, cụ thể hóa trong sự thống nhất với tổng thể nhờ việc để cho mọi hoạt động linh hoạt biến chuyển nhưng vẫn hướng tâm (hỗn độn là tình trạng hỗn loạn nhưng đồng tâm).

## **KẾT LUẬN**

Qua bức tranh tổng thể về media hội tụ và những hạn chế hiện tại trong việc tiếp cận khái niệm tòa soạn hội tụ hiện nay, đã cho chúng ta thấy rõ, phương thức nền tảng trong quản trị sẽ là một giải pháp giúp hoàn thiện việc chuyển đổi các tòa soạn sang tòa soạn hội tụ hiện nay.

*Một là*, tạo ra sự hội tụ thực sự theo đúng nghĩa ở cả tầng phần mềm và tầng phần cứng của một tòa soạn.

*Hai là*, tạo ra một tư duy hệ thống, tư duy phức hợp, tư duy tiến trình, đảm bảo năng lực vận hành liên tục, lấy mục tiêu trung tâm là cơ sở vận hành và đồng bộ hóa nội dung và hoạt động của tòa soạn.

*Ba là*, cho chúng ta một cơ chế vận hành rõ ràng cho tòa soạn hội tụ đáp ứng được những đòi hỏi của cuộc cách mạng Chuyển đổi số.

*Bốn là*, giúp cho tòa soạn hội tụ định vị được những giá trị cần đạt được.

*Năm là*, xác lập được nhân tố chủ chốt của tòa soạn hội tụ không chỉ là một sự tái cấu trúc (restructure) theo nghĩa sắp xếp lại, mà thực là một sự chuyển đổi mang tính cách mạng – tái định hình (reframing).

*Cuối cùng*, nhận thức được rõ ràng tòa soạn hội tụ phải bắt đầu từ trên xuống, tức là từ những đòi hỏi của cuộc cách mạng Chuyển đổi số, chứ không phải là sự thích nghi mang tính thụ động trước những áp lực mang tính tình thế./.

# TÒA SOẠN SỐ VÀ QUẢN TRỊ TÒA SOẠN SỐ TỪ GÓC NHÌN QUẢN TRỊ KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

**Tiến sỹ Vũ Văn Luật**

*Viện Báo chí - Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

*Chủ tịch Tập đoàn SM*

**Tóm tắt:** Quản trị kinh doanh báo chí, truyền thông và Quản trị tài chính là lĩnh vực có tính nền tảng và quan trọng nhất, quyết định hiệu quả hoạt động và sự phát triển của cơ quan báo chí, truyền thông. Bài viết này phân tích thực trạng và giải pháp quản trị tòa soạn số từ góc nhìn quản trị kinh doanh và quản trị tài chính ở các cơ quan báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số quốc gia ở Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** *Quản trị tòa soạn số; góc nhìn quản trị kinh doanh; quản trị tài chính; Việt Nam*

## INTERNATIONAL MEDIA CONFERENCE DISCOURSE "DIGITAL EDITORIAL MANAGEMENT AND CORPORATE FINANCIAL GOVERNANCE PERSPECTIVE"

**Professor Vu Van Luat**

*Faculty of Journalism, Academy of Journalism and Communication*

*Chairman of SM Group*

**Abstract:** Business management in journalism, communication, and financial administration is a pivotal determinant of organizational efficacy and development within the media landscape. This paper provides an analysis of the current state of affairs and proposes strategic solutions for the management of digital newsrooms. These perspectives are explored through the lenses of business administration and financial governance, set against the backdrop of the ongoing national digital transformation in Vietnam.

**Keywords:** *Business administration perspective, Digital editorial management, Financial management, Vietnam.*

Trong những thập kỷ gần đây, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và công nghệ số đã tạo nên thói quen mới trong cách tiếp nhận thông tin của công chúng. Với chiếc máy tính, ipad hoặc điện thoại thông minh, mọi người có thể đọc, xem, nghe tin tức ở mọi nơi, mọi lúc.

Báo chí, truyền thông đã nhanh chóng ứng dụng những tiến bộ của khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin để hình thành báo chí, Truyền thông đa phương tiện, tạo

nên những “mâm cổ” thông tin đa dạng, đa lớp, đa chiều nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu ngày càng cao của công chúng, từ đó hàng loạt tòa soạn số, nhu cầu hình thành và phát triển tòa soạn công nghệ, tòa soạn số, tòa soạn hội tụ đã và đang hình thành, phát triển mạnh mẽ.

Với những đặc trưng: Kết hợp cùng lúc nhiều phương tiện chuyên tải, tính tức thời và tính phi định kỳ, khả năng tương tác cao, cùng với đó là tính toàn cầu và tính cá thể hóa cao, thì vai trò của báo chí, truyền thông cũng có sự biến đổi trong bối cảnh báo chí, Truyền thông đa phương tiện phát triển. Điển hình là sự thay đổi giữa nguồn phát và nguồn nhận; thay đổi trong phương thức thu thập và sản xuất thông tin của nhà báo... Chính điều đó đã đặt ra yêu cầu là các cơ quan báo chí, truyền thông phải thay đổi, đặc biệt là thay đổi trong phương diện mô hình tổ chức và hoạt động đồng thời đổi mới phương thức quản trị cả về tổ chức sản xuất, kinh doanh lẫn quản trị tài chính, để từ đó mới có thể thích ứng, tồn tại và phát triển. Xu thế phát triển báo chí Truyền thông đa phương tiện trong kỷ nguyên kỹ thuật số và các nguyên nhân về kinh tế - xã hội khác đã dẫn đến sự hình thành xu hướng báo chí, truyền thông số hoặc toàn soạn hội tụ và mô hình tòa soạn hội tụ trong báo chí, truyền thông hiện đại.

Trên thế giới, mô hình tòa soạn số hay tòa soạn hội tụ đã hình thành và phát triển từ những năm đầu thế kỷ XXI tại Mỹ và châu Âu. Sau đó mô hình này liên tục được mở rộng ở các nước có nền báo chí phát triển khác. Trên thực tế, hầu hết các tòa soạn báo trên thế giới cũng như ở Việt Nam, vốn được xây dựng và vận hành theo mô hình tòa soạn chuyên biệt, dành riêng cho một loại hình báo chí nhất định. Việc ra đời mô hình tòa soạn số hoặc tòa soạn hội tụ là kết quả tất yếu của xu hướng hội tụ công nghệ cũng như sự thay đổi cách tiếp nhận của công chúng, nhất là khi mọi công chúng báo chí đều có thể dễ dàng tiếp cận với nguồn tin hơn thông qua các thiết bị công nghệ thông minh. Đồng thời, trong mô hình tổ chức tòa soạn số hoặc tòa soạn hội tụ, sự tương tác với công chúng là điều cần được quan tâm đặc biệt. Vì nó không chỉ đáp ứng nhu cầu của công chúng, mà còn giúp phát triển mối quan hệ của các cơ quan báo chí với công chúng. Thông thường, khi nói đến tòa soạn số hoặc tòa soạn hội tụ là người ta nghĩ đến quá trình hợp nhất các loại hình truyền thông. Trong thực tế, khi một phương tiện truyền thông mới ra đời, người ta thường quan tâm và nhắc nhiều đến sự “tồn tại” của các phương tiện truyền thông truyền thống. Tuy nhiên, với xu thế hội tụ truyền thông mạnh mẽ như hiện nay, các phương tiện truyền thông truyền thống và truyền thông mới lại có xu hướng cùng tích hợp, tương tác và hỗ trợ nhau, bằng những phương thức đa dạng và phức tạp hơn trước. Kết quả

nghiên cứu của Viện nghiên cứu Giáo dục Truyền thông Medienhaus Vienna (Áo) cho thấy, mô hình tòa soạn hội tụ là từ khóa cho một trong những tiến trình thay đổi của các phương tiện thông tin đại chúng hiện nay. Và, mô hình tòa soạn hội tụ đang có xu hướng lan rộng trong các cơ quan truyền thông trên thế giới. Điều quan trọng hơn, mô hình tòa soạn hội tụ đã và đang tạo ra sự thay đổi trong thói quen làm việc thường nhật của các nhà báo. Theo Stephen Quinn - nhà nghiên cứu truyền thông của Đại học Deakin Australia: “Hội tụ đại diện cho một hình thức đưa tin mới và là tương lai của báo chí. Hội tụ đầy đủ liên quan đến một sự thay đổi căn bản trong cách tiếp cận và tư duy của các nhà báo và các nhà quản lý”.<sup>32</sup> Ông cũng nhấn mạnh, một tòa soạn được coi là hội tụ khi nó có được một bàn hội tụ tin tức - nơi mà các biên tập viên trong tòa soạn báo chí đa phương tiện có thể đánh giá và xem xét các nguồn tin, từ đó giao nhiệm vụ cho phóng viên một cách phù hợp nhất. Ngoài ra, đối với những loại tin tức nhỏ lẻ, hoặc những câu chuyện liên quan khác, cá nhân nhà báo có thể sử dụng các loại phương tiện truyền thông phù hợp để đưa tin riêng. Tuy nhiên, với mô hình tòa soạn hội tụ, các phóng viên và biên tập viên sẽ phải làm việc theo nhóm cụ thể để sản xuất ra một sản phẩm tin tức nhất quán. Nhóm được giao nhiệm vụ có trách nhiệm cung cấp các sản phẩm thô với nội dung thông tin từ những góc độ khác nhau trở lại bàn làm việc theo mô hình tòa soạn hội tụ. Sau đó, các biên tập viên làm việc tại đó sẽ quyết định sử dụng phương tiện truyền thông nào phù hợp với từng bản tin riêng. Mô hình làm việc này sẽ đáp ứng được nhu cầu thông tin của công chúng hiện đại, tuy nhiên vấn đề đặt ra là công việc của phóng viên, biên tập viên có sự thay đổi lớn. Để thực sự vận hành một cách hiệu quả mô hình hội tụ hay tòa soạn số cũng là vấn đề lớn, bởi nó không chỉ mang lại nhiều lợi ích mà còn đối mặt với không ít thách thức đặt ra. Thực chất, tòa soạn hội tụ là một “trung tâm sản xuất và phân phối tin tức” không có các bức tường ngăn cách giữa báo in, truyền hình, đài phát thanh và các trang web, từ tổng biên tập đến phóng viên đều làm việc trên một mặt phẳng, có thể trực tiếp điều hành và giám sát các hoạt động chung của tòa soạn số.

Nhìn từ đời sống truyền thông hiện nay có thể thấy, sự phát triển của mạng Internet đã khiến “môi trường sinh thái” của các phương tiện truyền thông truyền thống thay đổi mạnh mẽ. Các phương tiện truyền thông mới đã “càn quét” thế giới, tạo ra sự cộng hưởng và tính tương tác trong “không gian ảo”, hình thành mô hình “công chúng ý kiến”. Điều đó cho thấy, loài người đang chứng kiến sự “va đập” giữa phương tiện truyền thông truyền thống và mới, giữa báo chí truyền thống và mạng

---

<sup>32</sup> Stephen Quinn, *Convergent Journalism*, Peter Lang Publishing, 2005, P82.



xã hội. Dù thế nào đi chăng nữa, báo chí truyền thông đang chịu sự tác động của nhiều thực thể truyền thông, thể hiện rõ nhất là sự thay đổi tâm lý tiếp nhận thông tin của công chúng. Thực tế cho thấy, hiện nay các thông tin trên Facebook, Blog, Forum, Youtube, Tiktok... đều là nội dung do cư dân mạng sản xuất. Những thông tin do công chúng sản xuất được xã hội đón nhận một cách tích cực, trở thành dữ liệu quan trọng cho các nhà quảng cáo quyết định sẽ “đầu tư” trên kênh nào, khung giờ nào. Điều đó cho thấy, ngày nay công chúng không còn đơn thuần là người cung cấp sự chú ý, mà trở thành người chia sẻ tài nguyên tài nguyên thông tin của các cơ quan truyền thông. Đây chính là những thách thức lớn đối với báo chí truyền thông hiện đại, thậm chí ảnh hưởng nghiêm trọng đến nguồn thu và sự phát triển của các cơ quan báo chí truyền thông trong tương lai.

Trên thế giới, nỗi quan ngại về sự "hết thời" của báo chí in đã được đặt ra cách đây đã lâu, khi sự khủng hoảng số lượng phát hành lan tới cả thành trì của các "đại gia" Mỹ như: New York Times, Washington Post, Los Angeles Times... Việc một loạt sự kiện chưa có tiền lệ vừa diễn ra gần đây khi những tờ báo “đình đám” như: Financial Times, Frankfurter Rundschau (Đức); Newsweek (Mỹ); The Independent (Anh)... lâm vào tình trạng phải đóng cửa khiến không ít “tín đồ” trung thành hụt hẫng, ngao ngán khi nhìn vào tương lai không mấy sáng sủa của báo chí in. Đặc biệt, sự phát triển như vũ bão của truyền thông xã hội, sự tích hợp đa phương tiện được truyền dẫn đến người xem một cách tức thời và gần như là miễn phí đã và đang làm công chúng toàn cầu mê mẩn. Những cái tên Google, Facebook, Youtube... ngang nhiên thách thức các đế chế truyền thông lừng lẫy. Một thực tế cay đắng đang diễn ra là các ông trùm truyền thông như CNN, Reuters, AP, AFP, UPI, CBS... phải nhún mình để bắt tay với những thế lực mới nổi này. Không thoát khỏi xu thế chung của thế giới, báo chí Việt Nam cũng đang đứng trước không ít thách thức khi số lượng phát hành giảm mạnh trong những năm gần đây. Nhiều tờ phải cắt giảm phóng viên, nhân viên, vì sự suy giảm phát hành và quảng cáo, nguồn thu sụt giảm nghiêm trọng, nhiều người đã rất lo lắng về vấn đề kinh tế báo chí. Thời gian qua, tình trạng nợ nhà in, nợ lương, nợ nhuận bút đang diễn ra ở nhiều cơ quan báo chí. Tình trạng báo ra chậm, hoặc phải dồn số do thiếu kinh phí không phải là hiếm gặp. Đó là bức tranh không mấy sáng sủa của báo chí trong thời đại truyền thông số. Ngoài ra, giá thành, chi phí cho việc in ấn và phát hành ngày càng tăng cao, tiêu tốn một khoản ngân sách đáng kể cho các cơ quan báo chí in. Quả thật, chi phí in ấn phát hành, cùng thói quen chuyển sang dùng Internet đang là nguy cơ lớn, làm mất dần độc giả trung thành của các cơ quan báo chí. Đặc biệt, từ đầu năm 2020 đến nay, ảnh hưởng của đại dịch

Covid-19 là “giọt nước tràn ly”, khiến các cơ quan báo chí loay hoay, vật vã là làm thế nào để giải quyết bài toán kinh tế báo chí. Từ lâu, nguồn thu của các cơ quan báo chí nước ta chủ yếu dựa vào quảng cáo từ các doanh nghiệp/tập đoàn, nay do tác động của Covid-19, số lượng quảng cáo giảm đến mức “tuột dốc không phanh”, thậm chí các hợp đồng truyền thông đã ký trước cũng bị đình lại. Do đó, trong bối cảnh khó khăn chồng khó khăn hiện nay, một số cơ quan báo chí phải đề ra chính sách “thắt hầu bao”. Tuy nhiên, đó không phải là hướng đi để phát triển trong tương lai.

Cạnh tranh là một trong những đặc điểm nổi bật của nền kinh tế thị trường, đặc biệt trong lĩnh vực báo chí truyền thông, cạnh tranh khiến các cơ quan báo chí truyền thông phải chú trọng đầu tư vào chất lượng nội dung, đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh để có thể thu hút được nhiều công chúng, tăng nguồn thu. Thực tế cho thấy, trong nền kinh tế báo chí truyền thông, công chúng được phục vụ tốt hơn, có được nhiều sự lựa chọn hơn. Công chúng có thể chọn những tờ báo, kênh truyền hình với nội dung thông tin tốt, có sự phân tích, bình luận sâu. Do đó, để báo chí truyền thông có thể phát triển một cách bền vững và chuyên nghiệp, kinh tế hóa báo chí truyền thông là một tất yếu. Nên chăng, cần phải thay đổi nhận thức và tư duy, coi báo chí truyền thông là một ngành kinh tế sẽ phát huy hết vai trò, tầm quan trọng trong xã hội, có như thế, Nhà nước, doanh nghiệp và công chúng đều có lợi. Trong bối cảnh đại dịch Covid-19 ảnh hưởng lớn tới mọi lĩnh vực, trong đó có báo chí truyền thông, đặc biệt khi các cơ quan báo chí thực hiện quy hoạch và tự chủ tài chính, hơn lúc nào hết, các cơ quan báo chí cần phải có chiến lược phát triển lâu dài, để có thể đứng vững trước những “con bão” cần quét mang tính toàn cầu, có thể rút ra một số nội dung chính sau:

*Thứ nhất*, vấn đề sống còn là “nội dung là vua” và “công nghệ là nữ hoàng”. Trong bất cứ giai đoạn nào, nhất là trong kỷ nguyên 4.0, kỷ nguyên công nghệ, kỷ nguyên số, các cơ quan báo chí ngoài việc chú trọng phát triển nội dung, rất cần quan tâm đến yếu tố kỹ thuật. Trong thời gian khá dài, các cơ quan báo chí vẫn phát triển chiến lược lấy công chúng làm trọng tâm, tuy nhiên, giờ đây câu chuyện đã khác, công nghệ thay đổi nhanh đến mức, báo chí truyền thống không biết nền tảng nào là quan trọng nhất trong việc tiếp cận công chúng. Một ví dụ khá điển hình đó là, tờ Washington Post (Bưu điện Washington – Mỹ) từ khi thuộc về sở hữu của ông chủ Amazon Jeff Bezos đã phát triển vượt bậc. Mô hình này đạt được nhiều thành công tại một số nước như ở Đức, Pháp, Nhật Bản, Hàn Quốc... Điều đó cho thấy, ngoài việc chú trọng về nội dung, các cơ quan báo chí cũng cần đầu tư mạnh cho giải pháp

kỹ thuật, nếu không có sự hỗ trợ của công nghệ, một tờ báo lớn thậm chí có thể “thua” các blogger về mức độ lan tỏa thông tin.

*Thứ hai*, vấn đề “xin và chạy” quảng cáo. Xã hội càng phát triển, quảng cáo không còn bị “nhốt” trong quan niệm “kiếm thêm”, mà là nguồn thu chính để báo chí tồn tại phù hợp với sự phát triển chung của xã hội. Do đó, hơn lúc nào hết các cơ quan báo chí truyền thông cần xây dựng bộ phận và đội ngũ những người làm truyền thông, quảng cáo chuyên nghiệp, tránh hiện tượng núp bóng nhà báo để “xin” quảng cáo. Thực tế cho thấy, ngay từ những năm 1990, một số cơ quan báo chí đã yêu cầu phóng viên “tỏa” đi “chạy” quảng cáo, dựa trên mối quan hệ và lĩnh vực mình theo dõi, đồng thời kiếm “hoa hồng” từ nguồn đó. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay, các tòa soạn nên thay đổi chiến lược, xây dựng các bộ phận truyền thông – quảng cáo một cách bài bản và chuyên nghiệp, mới có thể phát triển kinh tế báo chí ổn định và bền vững lâu dài, tránh gặp những rủi ro không đáng có.

*Thứ ba*, vấn đề tái cấu trúc hoạt động kinh tế. Một thời gian khá dài, báo chí in luôn là loại hình truyền thông chủ yếu của bạn đọc, cũng là sự lựa chọn chủ yếu của doanh nghiệp khi họ có nhu cầu quảng cáo. Nhưng ngày nay, do báo chí in đang bị “thế lực” mạng xã hội tấn công và khiến số lượng phát hành giảm mạnh, các nhóm công chúng mới, nhất là giới trẻ đã chuyển sang đọc trực tuyến, do đó, “miếng bánh” quảng cáo bị xé lẻ, nhiều nhà quảng cáo đã dịch chuyển sang quảng cáo trực tuyến. Do đó, hơn lúc nào hết, các cơ quan báo chí cần xây dựng một mạng lưới quảng cáo mới. Cụ thể hơn, diện tích quảng cáo trên báo chí điện tử cần phải được bán trực tiếp cho các nhà quảng cáo, tránh bị phụ thuộc vào các “thế lực” truyền thông xã hội hay như các công ty truyền thông hoặc Google AdSense. Trên thực tế, doanh thu quảng cáo của các cơ quan báo chí thông qua Google AdSense khá thấp, hơn nữa quảng cáo của Google đôi lúc hiển thị các loại quảng cáo trái phép, thậm chí vi phạm pháp luật, ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của tờ báo.

*Thứ tư*, chuyển hướng “điện tử hóa” báo chí. Trong bối cảnh khó khăn ngày càng gia tăng hiện nay, các tòa soạn cố gắng tận dụng lợi thế của Internet, tăng doanh thu nhờ sự đa dạng về thông tin trên môi trường Internet, một số tờ báo lớn trên thế giới đã áp dụng các cách thanh toán paywalls để tính tiền người sử dụng nội dung thông tin của họ. Tờ New York Times (Mỹ) đã áp dụng công nghệ số (chuyển hướng từ báo giấy sang báo điện tử), nhưng không chạy đua theo lượng truy cập mà tập trung vào việc khai thác nội dung và thu phí trên báo điện tử. Chiến lược của New York Times là cung cấp những câu chuyện đa chiều và đủ mạnh để thu hút hàng triệu người sẵn sàng trả tiền để được đọc. Có thể khẳng định, New York Times là trường

hợp rất thành công khi đạt trên 4,5 triệu người trả tiền (cả báo in và phiên bản kỹ thuật số) trong năm 2019, đặc biệt, doanh thu từ công chúng chiếm tới trên 2/3 tổng doanh thu của New York Times.

Với chiến lược đó, New York Times thu về hằng năm với số lượng doanh thu trên 500 triệu USD từ phiên bản kỹ thuật số, nhiều hơn doanh thu của bất cứ tờ báo lớn nào khác cộng lại. Thành công của New York Times và một số tờ báo in lớn khác trên thế giới cho thấy, kể cả trong kỷ nguyên số, báo in vẫn có thể tồn tại được một cách vững vàng nếu biết thay đổi phù hợp, đó là tích hợp công nghệ số để làm nền tảng, nhưng tập trung vào thế mạnh truyền thống đó là chất lượng thông tin.

*Thứ năm*, đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh, tham gia tích cực các hoạt động xã hội, tạo thương hiệu, tăng nguồn thu. Khi xác định kinh tế báo chí là con đường sống còn của các cơ quan báo chí, việc có nhiều nguồn thu sẽ giúp các tòa soạn trụ vững và phát triển mạnh mẽ hơn, nhất là đang phải chịu sự tác động không nhỏ của truyền thông xã hội. Trong bất kỳ giai đoạn nào, để tăng nguồn thu bên ngoài “mặt báo”, các cơ quan báo chí cần tăng cường tổ chức sự kiện, cung cấp dịch vụ quảng cáo hoặc dịch vụ công nghệ thông tin. Ngoài ra, các cơ quan báo chí tích cực tham gia các hoạt động từ thiện, vì cộng đồng, bởi với uy tín và các mối quan hệ của mình, các cơ quan báo chí có khả năng huy động được các nguồn lực: tiền, hàng hoá, nhân lực... để tổ chức các hoạt động xã hội - từ thiện. Qua thực tiễn thời gian qua, báo chí là một trong các “kênh” được người dân tin cậy nhất khi trao gửi các khoản đóng góp, các món quà tham gia hoạt động xã hội - từ thiện. Qua những hoạt động trách nhiệm xã hội đó, thương hiệu của các cơ quan báo chí tăng lên, là 1 trong 4 trụ cột trong chiến lược phát triển dài lâu của cơ quan báo chí trong tương lai.

Qua những vấn đề nêu trên, cho chúng ta nhận thấy vấn đề tổng thể khi phát triển tòa soạn số thì vấn đề quản trị, nhất là quản trị kinh doanh (hoặc kinh tế báo chí), quản trị tài chính phát sinh rất nhiều mặt, nhiều vấn đề đặt ra cần được quan tâm, chú ý để thay đổi về tư duy, nhận thức và phương pháp làm của người làm báo, cơ quan quản lý các cấp, công chúng báo chí để mọi biến đổi có thể thích ứng được một cách nhanh chóng, phù hợp và hiệu quả nhất với thời cuộc. Tòa soạn số hình thành, dẫn đến việc tăng, giảm hoặc biến động nhân sự ở các hình thái khác nhau đồng thời dẫn tới các cơ quan báo chí, truyền thông cũng phải thay đổi lại cơ cấu tổ chức, thay đổi mô hình quản trị nhằm đáp ứng được thực tiễn một cách nhanh chóng, chính xác nhất và không gặp rủi ro về quản trị cũng như các vấn đề về pháp lý.

Ngoài vấn đề Quản trị tòa soạn số về mặt quản trị kinh doanh (*hay kinh tế báo chí*) thì Quản trị tài chính là lĩnh vực có tính nền tảng và quan trọng nhất, quyết định hiệu quả hoạt động và sự tồn tại, phát triển của cơ quan báo chí, truyền thông.

Có thể nói: cơ quan báo chí không phải là đơn vị hành chính sự nghiệp, cũng không phải là doanh nghiệp, chính vì vậy cần có giải pháp, phương thức, chính sách, hình thái quản trị tài chính riêng, đặc thù và không áp dụng chung phổ biến như những hoạt động khác;

Báo chí là một sản phẩm hàng hóa đặc biệt có vai trò vô cùng quan trọng trong xã hội hiện đại. Chức năng cơ bản của báo chí là cung cấp thông tin một cách nhanh chóng, chính xác, khách quan về tất cả các mặt của đời sống tới mọi tầng lớp công chúng. Xã hội càng phát triển thì nhu cầu về thông tin càng tăng lên, cũng như đa dạng và phong phú hơn. Có thể thấy, trong xã hội hiện đại, thời kỳ công nghệ số, đòi hỏi mọi thích ứng, linh hoạt trong công tác quản trị nói chung và quản trị tài chính nói riêng cũng cần nhanh chóng, kịp thời và chính xác một cách hợp lý thì cơ quan báo chí sẽ đạt được hiệu quả tốt nhất trong hoạt động của mình.

Chính vì tính đặc thù của sản phẩm báo chí, việc quản trị tòa soạn về tài chính ở cơ quan báo chí cũng phải áp dụng những cơ chế và quy định đặc thù. Người quản trị (Người đứng đầu cơ quan báo chí) phải xây dựng được một hệ thống quản trị tài chính với đầy đủ các bộ phận liên quan, thành phần chức năng sao cho sản xuất ra những sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng là độc giả, đối tác là đơn vị đặt hàng, phù hợp với thị hiếu của công chúng. Thông qua đó công chúng sẽ đón đọc, mua, xem những sản phẩm báo chí tốt nhất... Từ đó thu lại lợi nhuận từ ấn bản, quảng cáo và các dịch vụ đi kèm ...

Trong kỷ nguyên số hiện nay, với sự phát triển mạnh mẽ của mạng xã hội, các nền tảng Internet tốc độ cao... dẫn tới phát sinh nhiều chi phí mới, nguồn thu nhập mới, vì vậy các cơ quan báo chí nước ta đang ngày càng gặp khó khăn trong hoạt động quản trị tài chính của mình. Như vậy, để thích nghi với việc quản trị tài chính trong kỷ nguyên số hiện nay, các cơ quan báo chí Việt Nam, ngoài việc tiếp tục đổi mới sản phẩm báo chí, họ cần xây dựng cho mình một chiến lược và kế hoạch quản trị tài chính hiệu quả phù hợp với quy định của luật pháp và đề xuất, kiến nghị ra những giải pháp mới về quản trị tài chính phù hợp với hoạt động thực tiễn và phù hợp với quy định của pháp luật. Cơ quan báo chí vẫn sẽ có nguồn thu khác, nếu ngoài việc thực hiện nhiệm vụ chính trị của mình, cơ quan báo chí đó làm công tác tuyên truyền, truyền thông, dịch vụ quảng cáo, giới thiệu sản phẩm và có thu, thậm chí có những nguồn thu phát sinh do hoạt động báo chí trên nền tảng ứng dụng công nghệ

hiện đại trên Youtube, Google, Tiktok, Facebook... Các nguồn thu này rất khó để ghi nhận doanh thu vào ngân sách và hạch toán chi phí đã bỏ ra để thực hiện công việc, khó khăn về việc hoàn thiện chứng từ do hoạt động đặc thù; việc chi lương, nhuận bút, thù lao cho chuyên gia, chi phí cho cộng tác viên... còn chưa có hoặc thiếu cơ sở để hạch toán cụ thể.

Quản trị tài chính ở cơ quan báo chí Việt Nam hiện nay đã bao gồm nhiều nội dung như: Quản trị nguồn vốn, ngân sách, quản lý tài sản, huy động và thu hút nguồn vốn, phân bổ vốn và các quyết định về đầu tư, dự báo và xây dựng kế hoạch tài chính, báo cáo tài chính và sử dụng thông tin tài chính trong quá trình ra quyết định. Để quản trị tài chính tốt, cần có các công cụ tài chính và đảm bảo thực hiện tốt công tác hoạch định các báo cáo tài chính của cơ quan báo chí trong tương lai, đặc biệt khi hoạt động báo chí truyền thông dần chuyển hóa sang thời kỳ tòa soạn số sẽ phát sinh việc đầu tư đổi mới công nghệ cho phù hợp, như hệ thống lưu trữ dữ liệu, hệ thống máy chủ, trang thiết bị làm việc, phần mềm ứng dụng, nền tảng ứng dụng cùng những chi phí bảo mật thông tin, chi phí quản trị dữ liệu, chi phí đào tạo phát triển...

Các cơ quan báo chí số trong thời kỳ chuyển đổi công nghệ số hoặc đã áp dụng công nghệ số nói chung đang rất khó khăn trong việc đưa ra được phương pháp xác định nguồn vốn, dòng tiền hạch toán tại cơ quan của mình, xác định nguồn tài chính, phân loại nguồn thu, hạch toán sử dụng dòng tiền, phân bổ tài chính, cân đối chi và các khoản chi phí hợp lý; chưa đưa ra được phương pháp thống kê, dự báo thu chi, dự báo nguồn vốn định kỳ, lập kế hoạch tài chính ở cơ quan báo chí còn nhiều tồn tại; đặc biệt việc xác định nghĩa vụ thu nộp ngân sách và kê khai thuế cơ quan, thuế thu nhập cá nhân của đội ngũ nhà báo, phóng viên, người làm báo và cán bộ cơ quan báo chí là hoạt động đặc thù, việc chứng minh chi phí bằng hóa đơn, chứng từ hợp lệ là rất khó khăn; việc tính chi phí chiết khấu, khấu hao tài sản từ ngành nghề đặc thù cũng rất khó khăn;

Để từng bước khắc phục khó khăn cho các cơ quan báo chí số trong quản trị tài chính, xin đề xuất một số giải pháp, kiến nghị sau đây:

Trước hết, đội ngũ những nhà quản lý báo chí, người làm báo, nhà báo cùng các cơ quan chức năng liên quan cần sớm kiến nghị những tồn tại, vướng mắc bất cập nêu trên và vướng mắc khác nhằm sớm có những điều chỉnh chính sách pháp luật cho phù hợp nhất với từng giai đoạn cụ thể; sớm sửa đổi Luật Báo chí bởi trong thời đại mới, môi trường báo chí truyền thông mới, Luật Báo chí đã không còn phù hợp. Các cơ quan quản lý nhà nước về báo chí cần sớm ban hành các quy định,

hướng dẫn, sửa đổi kịp thời để báo chí cách mạng phát huy tối đa vai trò trong thời kỳ phát công nghệ số như hiện nay.

Hoạt động báo chí là hoạt động đặc thù, cần có chính sách tài chính riêng phù hợp; cơ quan báo chí số ngoài việc thực hiện nhiệm vụ chính trị được giao, hoàn thành vai trò vị trí của mình trong đời sống xã hội, cần được tự chủ hoàn toàn về tài chính, chủ động thực hiện các nhiệm vụ mà không cần sử dụng tới ngân sách, nếu hoạt động hiệu quả thì thực hiện nghĩa vụ tài chính, thuế như doanh nghiệp; đối với cơ quan báo chí số thực hiện nhiệm vụ chính trị và hưởng 100% ngân sách thì tập trung chỉ thực hiện nhiệm vụ chính trị, không được tham gia hoạt động dịch vụ, hoặc tách riêng biệt giữa việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và kinh doanh dịch vụ có thu trong cùng một đơn vị...

Các cơ quan chủ quản báo chí, cơ quan báo chí số, đội ngũ những nhà báo, người làm báo... cùng các chuyên gia đầu ngành về tài chính, các nhà khoa học cần cùng nhau tập hợp lại, góp ý, xây dựng và phát triển một đề án, mẫu số chung hướng dẫn chung cho việc xây dựng các tiêu chuẩn về quản trị tài chính ở cơ quan báo chí số, phương pháp sử dụng và hạch toán nguồn vốn, phương pháp xác định nghĩa vụ tài chính với nhà nước của cơ quan báo chí số, phương pháp tính lương, nhuận bút, thù lao cộng tác viên, chuyên gia... để có cơ sở thu hút và giữ nhân tài, nhân lực của các cơ quan báo chí số; ban hành quy định chung trong việc chiết khấu, chi phí thù lao trong hoạt động cung cấp dịch vụ quảng cáo, tuyên truyền và hoạt động truyền thông của cơ quan báo chí số nhằm lành mạnh hóa và tạo công bằng trong việc cạnh tranh giữa các cơ quan báo chí số và doanh nghiệp truyền thông hoặc loại hình truyền thông khác.

Đối với mô hình quản trị, lãnh đạo tại cơ quan báo chí số: yêu cầu cơ bản của lãnh đạo cao nhất như Tổng Biên tập, Phó Tổng Biên tập... quy định bắt buộc phải qua lớp đào tạo về quản trị tài chính hoặc bắt buộc trong Ban Biên tập buộc phải có ít nhất một người phụ trách chuyên môn về tài chính quản trị.

Đó là những điều chỉnh cần thiết và cấp thiết nhất đòi hỏi sáng tạo thường xuyên cần thực hiện nhằm đảm bảo quản trị tài chính theo đúng quy luật vận động tự nhiên và của xã hội trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị tài chính báo chí truyền thông ở nước ta, trong kỷ nguyên số hiện nay.

Quản trị kinh doanh, quản trị tài chính ở cơ quan báo chí là một lĩnh vực khá rộng lớn, chứa đựng nội dung rất phong phú và có tính chất chuyên ngành của một bộ môn khoa học quan trọng. Ngoài những vấn đề nói trên, những vấn đề tôi nêu ra, ít nhiều cũng sẽ cung cấp những kiến thức về các công cụ quản trị kinh doanh, quản

trị tài chính và hoạch định các báo cáo quản trị, báo cáo tài chính trong tương lai như là một công cụ hết sức cần thiết đối với các cơ quan báo chí, truyền thông nói riêng và cơ quan báo chí số nói chung./.



## QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG TƯƠNG TÁC CỦA ĐỘC GIẢ TRONG CÁC TOÀ SOẠN BÁO MẠNG ĐIỆN TỬ VIỆT NAM HIỆN NAY

**Trần Thị Phương Lan**

*Khoa Phát thanh – Truyền hình,  
Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

Số hoá đã làm mờ đi lẫn ranh khác biệt giữa nhà sản xuất và các khán giả, giữa nhà báo và độc giả. Tương tác là một thành tố quan trọng của toà soạn hội tụ trong môi trường số vốn đã hình thành và phát triển vài thập kỷ qua. Tương tác được sử dụng để mô tả các quá trình trong môi trường truyền thông hội tụ có liên quan đến sự kết nối thông tin nói chung và giao tiếp trực tuyến và tác nghiệp báo chí trực tuyến nói riêng.

Tương tác là một đặc điểm, thường được nhìn nhận như là một khác biệt quan trọng giữa Internet và truyền thông đại chúng trước đó. Tương tác cho phép công chúng kiểm soát tốt hơn quá trình sản xuất tin tức. Hơn thế nữa, giúp công chúng có thêm nhiều quyền kiểm soát hơn và có thể giao tiếp với cơ quan báo chí – truyền thông gần như ngay lập tức. Công chúng trở nên tích cực hơn với vai trò là người tham gia đóng góp cho tờ báo là nội dung cốt lõi của tính tương tác.

Hoạt động tương tác trong môi trường hội tụ truyền thông là một vấn đề mới, liên quan đến sự phát triển của công nghệ, làm thay đổi bối cảnh sử dụng phương tiện, cũng như cung cấp chức năng mới cho người dùng giúp tăng tính tương tác hơn. Vấn đề đặt ra rằng, trong bối cảnh này, toà soạn hội tụ liệu có thúc đẩy tương tác bằng cách cung cấp cho người dùng nhiều sự lựa chọn về nội dung hơn, kiểm soát việc hiển thị, cá nhân hoá và chọn lọc thông tin hơn, cho phép mọi người tham gia dễ dàng hơn vào quá trình sản xuất tin bài hay không? Ngoài ra, những trải nghiệm của độc giả với những công cụ tương tác mới ra sao? Và việc quản lý tương tác ở các toà soạn hội tụ có cần phải có những điểm gì cần lưu tâm?

### ***Quản lý thông qua quy trình kiểm duyệt***

Quản lý hoạt động phản hồi của toà soạn số phải tuân thủ theo các bước cơ bản như sau:

*Bước 1- Tiếp nhận phản hồi:* Toà soạn sẽ tiếp nhận phản hồi thông qua các kênh tương tác phản hồi.

*Bước 2 – Phân loại phản hồi:* Phòng ban phụ trách duyệt bình luận sẽ phân loại, sàng lọc phản hồi theo tiêu chí đề ra để tiếp tục biên tập, đăng tải. Các phản hồi phản động, vô văn hoá, trái với thuần phong mỹ tục sẽ bị loại bỏ.

*Bước 3 - Biên tập và duyệt bình luận:* Các phản hồi đạt yêu cầu sẽ được ra soát một lần nữa để biên tập các lỗi chính tả, đánh máy hoặc cắt ngắn nếu cần thiết. Việc biên tập phản hồi vẫn phải đảm bảo sự đa dạng trong các góc độ nhìn nhận cũng như văn phong của người đọc.

Khi biên tập phản hồi, phải đảm bảo nguyên tắc: câu viết đơn giản, rõ ràng; mỗi câu là một ý; từ ngữ trong sáng, dễ hiểu, không viết tắt bừa bãi, không còn lỗi chính tả hay lỗi ngữ pháp,

Hoạt động biên tập phản hồi tại một toà soạn phát triển theo hướng hội tụ được mô tả rõ nét như sau: “...*Thay vì phải đi nhiều như những ngày còn làm phóng viên, tôi chủ yếu ngồi tại văn phòng để biên tập bài, trả lời thư độc giả và duyệt comment dưới mỗi bài viết trên VnExpress. Có thể sẽ nhiều người cho rằng việc này quá nhàn hạ và dễ dàng, song công việc của chúng tôi không đơn giản như nhiều người vẫn nghĩ.*

*Mỗi ngày, đều nhận đến 30.000 comment từ độc giả. Việc kiểm duyệt các comment hợp lệ, không phạm quy tắc trở nên phức tạp hơn với các biên tập viên. Bởi chỉ cần một sai sót nhỏ xảy ra thì toàn bộ bài viết của phóng viên và công sức, danh tiếng của tòa soạn xây dựng bấy lâu sẽ trở thành công cốc...”<sup>33</sup>*

Đối với những phản hồi dưới những bài viết thông thường, bộ phận phụ trách bản hồi của toà soạn sẽ thực hiện công đoạn này. Những bài viết quan trọng, có yếu tố nhạy cảm về chính trị - văn hoá, các trường, phó ban sẽ trực tiếp quản lý và đẩy bình luận lên trang. Nhiều bình luận tại những tin bài nhạy cảm bắt buộc phải thông qua Phó Tổng Biên tập hoặc Tổng Biên tập duyệt đăng.

*Bước 4 - Xuất bản bình luận:* Sau khi được biên tập và duyệt đăng, phản hồi sẽ được đăng tải công khai dưới bài viết và ai cũng có thể xem, tranh luận, phản biện.

*Bước 5 - Xử lý khủng hoảng sau khi đăng tải bình luận*

Sau khi bình luận đăng tải lên trang, chu trình quản lý bình luận chưa phải đã kết thúc. Người duyệt đăng sẽ tiếp tục phải theo dõi và xử lý khủng hoảng khi có vấn đề phát sinh. Nhiều trường hợp do lơ đãng, bộ phận chuyên trách xử lý phản hồi đã để lọt những bình luận trái với thuần phong mỹ tục. Khi đó tòa soạn phải nhanh chóng phát hiện và xử lý. Thậm chí, bình luận đó có thể bị rút nếu trường hợp đó vô cùng nhạy cảm.

---

<sup>33</sup> Tổng Thu Thảo, 2014, Nỗi lòng của người làm báo Cộng đồng, VnExpress.net

Tuy nhiên, thời gian gần đây, các toà soạn báo mạng ở Việt Nam đã sử dụng giải pháp công nghệ để phân loại, kiểm duyệt và đăng tải tự động bình luận an toàn. Chẳng hạn giải pháp Automate Comment Review do FPT Online phát triển giúp VnExpress phân loại bình luận tự động. Hệ thống sẽ ứng dụng công nghệ máy học để xử lý từng nội dung bình luận. Trước hết, giải pháp sử dụng từ khóa lọc bình luận vi phạm. Đồng thời máy học giúp đánh giá mức độ phù hợp của nội dung với từng chuyên mục, qua đó xếp hạng để con người duyệt. Hệ thống có thể điều chỉnh thuật toán, quy tắc đánh giá phù hợp với từng chuyên mục, nâng cao độ chính xác. Máy chỉ thay thế con người ở khâu phân loại, còn duyệt cuối vẫn do con người đảm nhiệm. Giải pháp giúp tiết kiệm thời gian lên đến 80%, đồng thời chủ động cảnh báo các trường hợp dư luận. Bằng cách khai thác trí tuệ nhân tạo và quản lý quy trình hiệu quả, Automate Comment Review mang lại nhiều lợi ích cho hoạt động duyệt bình luận của VnExpress.

### ***Quản lý thông qua các kênh tiếp nhận***

*- Tương tác phản hồi qua văn bản và e-mail:*

Phản hồi qua văn bản là việc công chúng và tờ báo trao đổi với nhau qua những lá thư tay, bài vở, tư liệu thông qua con đường bưu điện, văn thư. Mặc dù mang những ưu điểm về tính xác thực như: chứa đựng bút tích của người gửi, các thông tin bưu điện, chữ ký, con dấu, âm thanh, hình ảnh... nhưng việc trao đổi thông tin bằng văn bản cứng lại không đáp ứng nhu cầu thông tin nhanh chóng.

E-mail là phương thức tương tác tức thời bằng văn bản trong truyền thông liên cá nhân giữa phóng viên và công chúng. Mọi văn bản, tài liệu đều có thể chụp lại, quét lại, ghi lại dưới dạng âm thanh, hình ảnh... để gửi kèm một cách nhanh chóng. Địa chỉ e-mail là một thành phần không thể thiếu trong hồ sơ cá nhân của người sử dụng Internet.

Khi nhận được phản hồi của công chúng bằng văn bản hoặc e-mail, tòa soạn sẽ tiếp nhận, phân loại và xử lý thông tin.

*- Tương tác phản hồi thông qua chuỗi phản hồi tức thời:*

Chuỗi phản hồi tức thời, hay truyền thông theo chuỗi phản ứng hình thành từ các cuộc trao đổi trực tiếp đồng bộ theo mọi chủ đề và nội dung. Thông thường, dưới mỗi bài viết thường có phần ý kiến phản hồi của công chúng.

Hiện nay, hình thức gửi phản hồi thông qua chuỗi phản hồi tức thời khá phổ biến trên các trang báo mạng cũng như trên nền tảng mạng xã hội. Dưới bất kỳ tin, bài nào cũng có phần "Ý kiến bạn đọc" hoặc "Gửi bình luận". Ở phương thức phản

hỏi này, công chúng có thể tự do thể hiện quan điểm cá nhân dĩ nhiên, phải tuân thủ các nguyên tắc chung của tòa soạn.

- *Tương tác phản hồi thông qua bình chọn trực tuyến:*

Đây cũng là hình thức khá phổ biến trên báo mạng hiện nay. Nhờ một bảng câu hỏi gồm nhiều câu trả lời sẵn, chỉ cần một cú "click" công chúng có thể bỏ phiếu thể hiện quan điểm của mình. Hình thức này xuất phát từ phương pháp Anket trong xã hội học. Theo đó, được thể hiện dưới dạng thăm dò/ trưng cầu ý kiến gồm một câu hỏi và luôn luôn là câu hỏi đóng. Những câu hỏi này đã có sẵn các phương án trả lời, công chúng chỉ cần tích vào ô lựa chọn để bày tỏ thái độ, tình cảm của mình trước vấn đề được nêu. Vì vậy, thông tin thống kê thu được mang tính chất giải trí, thời sự, chỉ đáp ứng một nhu cầu nhất định mà không mang tính chất đại diện như trong điều tra xã hội học.

- *Mạng xã hội:*

Vấn đề kiểm soát, xử lý bình luận của độc giả là bài toán đau đầu với các tòa soạn. Đứng trước khối lượng phản hồi vô cùng lớn, dàn nhân sự mỏng của tòa soạn khó có thể tránh được việc bỏ sót những bình luận tiêu cực hoặc mang ẩn ý tiêu cực, khiến tòa soạn vướng phải các điều khoản pháp lý và làm mất hình ảnh, uy tín của tờ báo. Do đó, có không ít tờ báo lớn trên thế giới đã quyết định đóng phần bình luận về các bài viết trên trang web chính thức của mình và chuyển chúng lên các bên thứ ba, mà phổ biến hiện nay là các trang mạng xã hội.

Có thể nói, mạng xã hội trở thành kênh tiếp nhận phản hồi phổ biến không chỉ nhờ bối cảnh thời đại số hay thói quen, sở thích sử dụng mạng xã hội để nhận tin tức của độc giả, mà còn là khả năng đa dạng hóa hệ thống tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, giúp độc giả dễ dàng hơn trong việc thể hiện quan điểm, thái độ của mình với vấn đề được bàn tới.

Tuy nhiên, hạn chế của kênh tiếp nhận này do chất lượng của các bình luận thường không cao, ít mang ý nghĩa thông tin và thể hiện tính tích cực xã hội. Mặc dù phải bình luận thông qua tài khoản xã hội cá nhân, song điều này không ngăn cản một bộ phận độc giả đưa ra các nhận xét thù ghét. Đặc biệt là trong bối cảnh các nền tảng mạng xã hội phổ biến như Facebook hay Twitter, Instagram hiện cũng đang gặp phải nhiều vấn đề trong việc kiểm soát các bình luận thù hằn, công kích, bạo lực, tung tin đồn xuyên tạc, sai sự thật của người dùng trên Fanpage của các báo hoặc ngay trên chính trang cá nhân của họ.

Bên cạnh đó, việc chuyển các cuộc bình luận lên mạng xã hội cũng không thực sự góp phần giảm tải áp lực trong công tác xử lý ý kiến phản hồi và bình luận của

độc giả. Các tòa soạn vẫn phải chịu trách nhiệm kiểm soát, xử lý và đăng duyệt các bình luận mà thiếu đi sự trợ giúp từ các công cụ kiểm soát nội dung của nền tảng mạng xã hội, trong khi lượng bình luận, chia sẻ của độc giả trên các nền tảng này lại vô cùng lớn. Cùng với đó, trong vài năm trở lại đây, các nền tảng mạng xã hội lớn như Facebook đã thẳng thắn tỏ rõ tham vọng của mình trong nền công nghiệp thông tin hiện đại với tuyên bố rằng bản thân “không phải là công ty truyền thông truyền thống”. Và do vậy, từ chối chịu trách nhiệm với những nội dung lan truyền trên trang này song vẫn nhận lợi nhuận, lợi thế với tư cách là nguồn thông tin đầu tiên ở nhiều nước phương Tây.

### ***Quản lý thông qua các hình thức trao đổi***

Dưới góc độ nghiên cứu, các nhà nghiên cứu phân loại tương tác thành ba hình thức chính: *người với máy tính, người với người và người với nội dung*<sup>34</sup>.

*Trước hết*, hoạt động tương tác giữa người với máy tính, còn được gọi là tương tác phương tiện hoặc tương tác người và máy, tập trung vào các đặc tính có tính cấu trúc về mặt công nghệ của tương tác giữa người và máy. Hình thức tương tác này tập trung vào các khía cạnh như: điều hướng, các chức năng. Tìm kiếm, các công cụ cá nhân hoá, và cấu trúc siêu liên kết.

*Thứ hai*, tương tác giữa con người với con người, còn được gọi là tương tác người dùng với người dùng, diễn giải tương tác như một phương thức trong tương tác xã hội giữa những người tham gia. Hình thức tương tác này tập trung vào cách các cá nhân tương tác với người khác qua máy tính. Ví dụ điển hình cho hình thức này là: diễn đàn bạn đọc, trung cầu ý kiến...

*Thứ ba*, tương tác giữa con người với nội dung, đề cập đến sự tương tác với nội dung của thông tin hiển thị trên máy tính. Người dùng có thể tham gia, đóng góp vào nội dung của trên trang báo thông qua hình thức đăng các bình luận, phản hồi dưới phần comment của bài báo, hoặc gửi email phản hồi, cung cấp thông tin cho tòa soạn, nhà báo. Hơn nữa, người dùng cũng dễ dàng gửi về những hình ảnh, file âm thanh video và các hình thức khác.

Với mỗi một loại hình báo chí tích hợp trong tòa soạn hội tụ, chức năng tương tác được bổ sung thêm các tiện ích của các loại hình khác, làm cho các hình thức tương tác đa dạng, phong phú hơn. Chẳng hạn, độc giả phiên bản báo in vẫn có thể

---

<sup>34</sup> Jenssen, J.F, 1998, Interactivity. Tracking a new concept in media and communication studies. Nordiom Review, 19, 185 – 204

Mc Millian, 2008, A multifaceted tool for a complex phenomenon: coding web-based interactivity as technologies for interaction evolve, Journal Computer – Mediated Communication, 13, 794-826.

phản hồi nội dung thông các kênh tương tác khác bên cạnh gọi điện và gửi thư tín như comment, hoặc gửi email.

Với sự phát triển của Internet và công nghệ 4.0, việc tương tác qua Internet trở nên dễ dàng và thông dụng hơn cả. Đối với cơ quan báo chí hội tụ, tương tác trên các nền tảng web như trang báo trực tuyến, Fanpage đóng vai trò chủ đạo.

Kể từ khi những tờ báo đầu tiên xuất hiện trên World Wide Web vào khoảng năm 1995, các toà soạn truyền thống đã tìm cách thiết lập hoạt động trực tuyến bền vững và thử nghiệm cách tiếp cận tin tức của độc giả bằng cách kết hợp nhiều loại tương tác tính năng. Ví dụ, các tùy chọn để bình luận về câu chuyện trong bài báo, để trò chuyện với các nhà báo, biên tập viên hoặc nhân vật và tham gia đối thoại với nhau trong diễn đàn thảo luận. Các hình thức mới hơn chẳng hạn như các trang mạng xã hội giúp tính năng tương tác của toà soạn được nổi dài.

### ***Một số dẫn chứng và nhận định***

Hầu hết các toà soạn báo mạng điện tử hiện nay đều yêu cầu độc giả để lại địa chỉ email hoặc đăng nhập qua một tài khoản nào đó (tài khoản mạng xã hội, Google+, thành viên của báo...) để nhập và gửi nội dung bình luận về toà soạn. Điều này cho phép Ban Biên tập hệ thống được các tài khoản độc giả phản hồi trên báo, ghi lại được lịch sử bình luận và đánh giá chất lượng bình luận, từ đó có những biện pháp xử lý phù hợp.

Cách thức quản lý này đang được sử dụng tại một số tờ báo trên thế giới. Được coi là tờ báo có môi trường bình luận an toàn và hữu ích nhất, trong bản các câu hỏi trợ giúp về bình luận, The New York Times đã đưa ra các quy định về bình luận của bạn đọc. Trong đó về yêu cầu đăng nhập hoặc đăng kí tài khoản, tờ báo này quy định: “Trong lần đầu tiên bình luận, bạn đọc cần hoàn thành một chương trình đăng kí bằng việc điền tên hiển thị khi đăng bình luận và địa điểm sống của bạn đọc”. Việc đăng kí nhằm ghi lại tài khoản và lịch sử bình luận của bạn đọc, từ đó làm cơ sở cho quá trình phát triển cộng đồng độc giả trực tuyến của báo, cũng như đảm bảo các thành viên phải chịu trách nhiệm về bình luận của mình.

Tại Việt Nam, một số tờ báo VnExpress hay Dân trí đều yêu cầu người đọc đăng nhập qua tài khoản mạng xã hội hoặc đăng kí tài khoản thành viên của báo để gửi bình luận phản hồi về toà soạn. Với VnExpress, bất kì bạn đọc nào cũng có thể biết được thông tin sơ lược về độc giả đã đăng bình luận trên báo và lịch sử bình luận của người này. Từ đó biết được khuynh hướng quan điểm và tránh được những cuộc tranh cãi không cần thiết. Tòa soạn VnExpress cũng xây dựng hệ thống danh sách tài khoản cần hạn chế bình luận dựa trên cơ sở lịch sử đó.

Còn với Zing.vn, tờ báo này có kế hoạch hợp tác cùng Zalo, tiến tới quản lý tài khoản bình luận thông qua tài khoản Zalo với số điện thoại định danh. Việc lưu lại số điện thoại và lịch sử bình luận của bạn đọc không chỉ giúp tòa soạn dễ dàng liên hệ để xác minh thông tin, mà còn nâng cao nhận thức của độc giả về trách nhiệm với phản hồi của mình. Khi xảy ra các tình huống pháp lý, tòa soạn cũng dễ dàng hợp tác cùng cơ quan chức năng để truy tìm người bình luận và có những biện pháp xử lý thích hợp.<sup>35</sup>

Bên cạnh đó, việc quản lý tài khoản và lịch sử bình luận còn giúp tòa soạn kịp thời gỡ bỏ những bình luận độc hại trên báo. Càng để những bình luận này tồn tại lâu, càng có nhiều khả năng chúng sẽ ngăn cản sự xuất hiện của những bạn đọc với các bình luận có giá trị và ý nghĩa. Nhanh chóng xóa bỏ được những bình luận độc hại sẽ giúp môi trường bình luận của báo trở nên an toàn và thuận lợi để độc giả chia sẻ những quan điểm hữu ích của mình.

Có thể nói, việc quản lý tài khoản bình luận là biện pháp hiệu quả để phân rõ và nâng cao trách nhiệm của độc giả với phản hồi của mình, góp phần giúp tránh những bình luận đàn áp trong các cuộc thảo luận trực tuyến. Từ đó giúp tòa soạn dễ dàng hơn trong việc phân loại tài khoản và xử lý các bình luận phản hồi của độc giả./.

---

<sup>35</sup> Hoàng Hương, 2019, Hoạt động xử lý ý kiến phản hồi và bình luận của độc giả báo mạng điện tử Việt Nam hiện nay, Khoá luận tốt nghiệp, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.

# CÔNG CHỨNG SỐ VÀ NHỮNG YÊU CẦU ĐẶT RA VỚI TOÀ SOẠN SỐ VÀ QUẢN TRỊ TOÀ SOẠN SỐ HIỆN NAY Ở VIỆT NAM

**Tiến sỹ Nguyễn Thị Tuyết Minh**

*Viện Báo chí, Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

**Tóm tắt:** Những thập kỷ gần đây với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ kỹ thuật số dẫn đến sự ra đời của các phương tiện truyền thông mới, mở ra nhiều nền tảng giao tiếp mới mẻ và đa dạng. Điều này đã làm thay đổi đáng kể vai trò và vị trí của công chúng trong lĩnh vực truyền thông, báo chí với sự xuất hiện của những khái niệm mới như báo chí số, tòa soạn số, công chúng số... Công chúng số đã dần thoát khỏi vai trò thụ động từ công chúng truyền thống và trở thành những chủ thể tích cực tham gia vào quá trình sản xuất và tiêu thụ nội dung báo chí số. Với phương pháp phân tích tài liệu, số liệu thứ cấp, nội dung bài viết thao tác hóa khái niệm báo chí số, công chúng số, từ đó phân tích những yêu cầu đối với tòa soạn số và quản trị tòa soạn số ở Việt Nam hiện nay.

**Từ khoá:** Công chúng số; Tòa soạn số; Quản trị tòa soạn số

**Abstract:** In recent decades, the rapid development of digital technology has led to the emergence of new media, opening up new and diverse communication platforms. This has significantly changed the role and position of the public in the field of communication and journalism, with the emergence of new concepts such as digital journalism, digital newsroom, and digital audience... Digital audiences have gradually moved from the passive role of traditional audiences to become active subjects participating in the production and consumption of digital news content. Using secondary data analysis, the content of the article operationalizes the concepts of digital journalism, digital audience, and then analyzes the requirements for digital newsrooms and digital newsroom management in Vietnam.

**Keywords:** Digital audience, Digital newsroom, Digital newsroom management

## 1. Mở đầu

Những thập kỷ gần đây đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ kỹ thuật số, dẫn đến sự ra đời của các phương tiện truyền thông mới, mở ra nhiều nền tảng giao tiếp mới mẻ và đa dạng. Sự ra đời của các phương tiện truyền thông mới đã làm thay đổi đáng kể vai trò và vị trí của công chúng trong lĩnh vực truyền thông, báo chí và đưa khái niệm "công chúng số" (digital audience) vào trung tâm của các nghiên cứu truyền thông đương đại. Trong kỷ nguyên truyền thông đại chúng, công chúng thường được coi là một đối tượng thụ động, chỉ đơn giản là tiếp nhận nội dung truyền thông một cách đơn chiều. Tuy nhiên, trong kỷ nguyên truyền thông kỹ thuật số, công chúng số đã dần thoát khỏi vai trò thụ động này và trở thành những chủ thể tích cực tham gia vào quá trình sản xuất và tiêu thụ nội dung truyền thông. Họ có thể



lựa chọn nội dung mà họ muốn xem, khi họ muốn xem và cách họ muốn xem. Họ cũng có thể tạo ra nội dung của riêng mình, chia sẻ nội dung của người khác và tương tác với nhau thông qua các nền tảng truyền thông xã hội. Điều này đặt ra những yêu cầu với toà soạn số và quản trị toà soạn số nói chung và ở Việt Nam nói riêng.

## **2. Báo chí và báo chí số**

Báo chí theo nghĩa rộng là các kênh cốt lõi của truyền thông đại chúng, sản xuất và quảng bá thông tin một cách thường xuyên, liên tục, trên phạm vi rộng lớn, định kỳ và phi định kỳ, đều đặn và cập nhật, tác động đến số lượng công chúng lớn, đa dạng và phong phú. Theo cách hiểu này, báo chí đồng nghĩa với truyền thông đại chúng, là hoạt động chuyển giao thông tin có tính phổ biến trong xã hội một cách rộng rãi và công khai qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Báo chí theo nghĩa hẹp là loại hình TTĐC có chức năng thu thập, xử lý, truyền đạt thông tin một cách nhanh chóng, chính xác, kịp thời đến đông đảo công chúng. Báo chí được thể hiện dưới dạng báo in (bao gồm nhật báo, báo tuần, báo thưa kỳ) và tạp chí (bao gồm tạp chí định kỳ, tạp chí không định kỳ) (Nguyễn Văn Dũng, 2012).

Tại Việt Nam, theo Luật Báo chí 2016, báo chí là sản phẩm thông tin về các sự kiện, vấn đề trong đời sống xã hội thể hiện bằng chữ viết, hình ảnh, âm thanh, được sáng tạo, xuất bản định kỳ và phát hành, truyền dẫn tới đông đảo công chúng thông qua các loại hình báo in, báo nói, báo hình, báo điện tử. Báo chí ở nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là phương tiện thông tin thiết yếu đối với đời sống xã hội; là cơ quan ngôn luận của cơ quan Đảng, cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp; là diễn đàn của nhân dân (Quốc hội, 2017).

Báo chí số (digital journalism) là một loại hình báo chí sử dụng các công nghệ số để sản xuất, phân phối và tiêu thụ tin tức và thông tin. Khái niệm báo chí số bắt đầu được sử dụng vào những năm 1980 khi các công nghệ số bắt đầu được áp dụng vào lĩnh vực báo chí. Báo chí số khác với báo chí truyền thống ở chỗ nó sử dụng các nền tảng số như máy tính, điện thoại thông minh và Internet để phân phối tin tức và thông tin. Điều này cho phép báo chí số tiếp cận được với một lượng công chúng lớn hơn và đa dạng hơn so với báo chí truyền thống. Báo chí số cũng cho phép tương tác giữa các nhà báo và công chúng số theo những cách mới và sáng tạo (Gregory P. Perreault & Patrick Ferrucci, 2020)

Báo chí số là loại hình báo chí sử dụng công nghệ số vận hành, đồng thời sáng tạo nội dung, sản xuất các dòng sản phẩm số, kinh doanh, phát hành trên các nền tảng số, trong một hệ sinh thái số (Đỗ Thị Thu Hằng, 2023).

Báo chí số trong hệ sinh thái số bao gồm các thành tố như “nhà báo/ robot, nội dung số, nền tảng số, công cụ số, công chúng số; hoạt động trên cơ sở liệu lớn và các chương trình tương tác, vận hành trong hệ sinh thái số” (Đỗ Thị Thu Hằng, 2023)

Báo chí số đang phát triển nhanh chóng và đang thay đổi cách chúng ta tiêu thụ tin tức và thông tin. Các tòa soạn, nhà báo đang phải thích ứng với những thay đổi này để duy trì sự liên quan và cạnh tranh trong môi trường truyền thông số.

### **3. Công chúng và công chúng số**

Công chúng là một tập hợp những người có chung một mối quan tâm đến một vấn đề nào đó. Các nhà tư tưởng cổ đại như Socrates, Plato và Aristotle đã đưa ra những quan điểm khác nhau về bản chất của công chúng. Socrates coi công chúng là một lực lượng quan trọng trong xã hội, có thể được sử dụng để thúc đẩy sự hiểu biết và tiến bộ. Tuy nhiên, ông cũng nhận thức được rằng công chúng có thể bị lợi dụng để truyền bá thông tin sai lệch. Plato có quan điểm tiêu cực hơn về công chúng, coi họ là một tập hợp những người thiếu hiểu biết và dễ bị dẫn dắt. Ông cho rằng công chúng không nên tham gia vào các vấn đề chính trị. Aristotle có quan điểm trung dung hơn, coi công chúng là một lực lượng quan trọng trong xã hội, nhưng cũng cần được kiểm soát. Ông cho rằng công chúng có thể được sử dụng để thúc đẩy sự hiểu biết và tiến bộ, nhưng cũng có thể bị lạm dụng để gây ra bất ổn xã hội. Các quan điểm của Socrates, Plato và Aristotle về công chúng vẫn còn phù hợp cho đến ngày nay, cung cấp một nền tảng hữu ích để hiểu bản chất của công chúng và vai trò của công chúng trong xã hội (Peters, J. 2012)

Peters (2012) cũng cho rằng công chúng là một tập hợp những người có chung một mối quan tâm đến một vấn đề nào đó. Khái niệm này có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào bối cảnh lịch sử và văn hóa. Trong thời cổ đại, công chúng thường được coi là một tập hợp những người có chung một địa điểm. Tuy nhiên, trong thời hiện đại, công chúng có thể được coi là một tập hợp những người có chung một mối quan tâm, bất kể họ ở đâu. Sự phát triển của công nghệ truyền thông đã làm thay đổi cách thức công chúng tiếp cận và tương tác với thông tin. Trong thời hiện đại, công chúng có quyền truy cập nhiều hơn vào thông tin và có thể tham gia tích cực hơn vào quá trình truyền thông. Điều này đã làm thay đổi cách thức công chúng tương tác với các nhà lãnh đạo và các tổ chức (Peters, J. 2012).

Công chúng là một trong 5 yếu tố cơ bản của quá trình truyền thông trong mô hình mà Harold Lasswell (1948) đề xuất. Trong mô hình của Lasswell, công chúng được coi là đối tượng thụ động, bị động tiếp nhận thông điệp từ nguồn truyền, các chủ thể thông. Công chúng không có khả năng tương tác với các nguồn truyền thông

hoặc tác động đến quá trình truyền thông và điều này được lý giải trong lý thuyết Viên đạn ma thuật (Magic bullet theory) hoặc Học thuyết mũi kim tiêm (Hypodermic needle theory) rằng thông điệp truyền thông có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến công chúng.

Sonia Livingstone (1998) đã đưa ra một quan điểm mới về khái niệm công chúng trong bối cảnh sự phát triển của các phương tiện truyền thông mới. Bà lập luận rằng các khái niệm truyền thống về công chúng, vốn thường được coi là thụ động và đồng nhất, không còn phù hợp để mô tả cách thức mà công chúng tương tác với phương tiện truyền thông trong thế giới hiện đại. Thay vào đó, bà đề xuất một quan niệm mới về công chúng, nhấn mạnh tính chất đa dạng, tích cực và chủ động của công chúng trong quá trình tiếp nhận và sản xuất nội dung truyền thông. Livingstone (1998) xác định bốn xu hướng chính đang thúc đẩy sự thay đổi trong khái niệm về công chúng, đó là sự gia tăng sở hữu các phương tiện truyền thông cá nhân, sự đa dạng hóa về hình thức và nội dung, sự hội tụ của các hình thức dịch vụ thông tin, sự chuyển dịch từ truyền thông đại chúng một chiều sang truyền thông tương tác hơn.

Từ những phân tích của Livingstone, có thể thấy rằng công chúng số có những đặc điểm như đa dạng (nhân khẩu học, sở thích và nhu cầu), tích cực (chủ động lựa chọn nội dung truyền thông phù hợp với nhu cầu và sở thích), tham gia (quá trình tiếp nhận và sản xuất nội dung truyền thông) (Livingstone, 1998)

Như vậy, khái niệm công chúng cũng có những thay đổi thay đổi theo thời gian và sự phát triển của xã hội cũng như công nghệ, đặc biệt là sự xuất hiện của Internet. Công chúng thay đổi từ thụ động sang chủ động, từ người nhận thông tin sang người tham gia, người tạo nội dung, người sử dụng và truyền bá thông tin. Sự thay đổi này có ý nghĩa quan trọng đối với báo chí, báo chí số mà các tòa soạn, tòa soạn số cần hiểu rõ hơn về công chúng, công chúng số để có thể sản xuất và phân phối thông tin phù hợp với nhu cầu và sở thích của họ.

Tong Zhao (2019) lập luận rằng các phương tiện truyền thông mới đã làm thay đổi đáng kể cách thức mà công chúng tương tác với phương tiện truyền thông, dẫn đến sự phát triển của một khái niệm mới về công chúng, được gọi là "công chúng số". Tong Zhao bắt đầu bằng cách thảo luận về các khái niệm truyền thống về công chúng khi mô tả mô hình truyền thông một chiều của H.Lasswell và thuyết Viên đạn thần kỳ mà trong đó, công chúng được coi là nhóm đồng nhất, thụ động và dễ bị ảnh hưởng bởi các phương tiện truyền thông. Tong Zhao cho rằng các khái niệm này không còn phù hợp trong kỷ nguyên số và xác định bốn đặc điểm chính của công chúng số ngoài 3 đặc điểm như Livingstone (1998) đã nêu trên thì công chúng số còn

liên kết, kết nối với nhau thông qua các nền tảng truyền thông xã hội và các cộng đồng trực tuyến.

Zhao cho rằng sự xuất hiện của các phương tiện truyền thông mới đã thúc đẩy sự phát triển của những đặc điểm trên ở công chúng số. Các phương tiện truyền thông mới cung cấp nhiều lựa chọn hơn về nội dung và thời gian xem, cho phép công chúng số lựa chọn nội dung phù hợp với nhu cầu và sở thích của họ. Các phương tiện truyền thông mới cũng cho phép công chúng tương tác với nội dung và với nhau một cách dễ dàng hơn, thúc đẩy sự tham gia và kết nối của công chúng số.

Đỗ Thị Thu Hằng (2023) nhận diện công chúng số là “nhóm đối tượng có năng lực sử dụng kỹ thuật và công nghệ, các nền tảng số, chủ động trong tiếp cận và tiếp nhận thông tin, có khả năng cao hơn trong tham gia và tương tác truyền thông với nhiều nhóm đối tượng, ở nhiều mức độ, cấp độ, nhiều hình thức biểu hiện khác nhau. Công chúng số là người tiếp nhận tác phẩm báo chí số, đồng thời có thể chính là nguồn phát - người tạo nội dung báo chí số” (Đỗ Thị Thu Hằng, 2023)

Như vậy, công chúng số là khái niệm chỉ người sử dụng, công chúng tham gia vào quá trình truyền thông và tiếp nhận thông tin thông qua các phương tiện truyền thông kỹ thuật số. Công chúng số có những đặc điểm nổi bật sau:

- Sự đa dạng: độ tuổi, giới tính, thu nhập, giáo dục, nghề nghiệp, sở thích,...
- Khả năng tiếp cận thông tin: tiếp cận với thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả các phương tiện truyền thông truyền thống và các phương tiện truyền thông mới.
- Tính tương tác: tham gia tích cực vào quá trình truyền thông, không chỉ là người tiếp nhận thông tin mà còn là người sáng tạo, chia sẻ và tương tác với thông tin

*Bảng 1. Sự khác biệt giữa công chúng truyền thống và công chúng số*

<b>Đặc điểm</b>	<b>Công chúng truyền thống</b>	<b>Công chúng số</b>
<b>Phương tiện truyền thông</b>	Sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng truyền thống, như báo chí, đài phát thanh, truyền hình	Sử dụng các phương tiện truyền thông số, như internet, mạng xã hội
<b>Kích thước</b>	Nhỏ hơn, thường được giới hạn trong một khu vực địa lý nhất định	Lớn hơn, có thể bao gồm công chúng phân tán trên toàn thế giới khi tiếp cận các nền tảng xuyên biên giới
<b>Tính chất</b>	Tính thụ động, chủ yếu tiếp nhận thông tin từ các phương tiện truyền thông, truyền thông đại chúng, báo chí	Tính chủ động, có thể tự tìm kiếm và tiếp cận thông tin
<b>Vai trò</b>	Là đối tượng của truyền thông	(có thể) Là chủ thể của truyền thông
<b>Tác động</b>	Ít tác động đến quá trình truyền thông	Có tác động lớn đến quá trình truyền thông

Công chúng báo chí truyền thông cũng là nhóm công chúng đa dạng, phong phú bao gồm cả các yếu tố cá nhân và cộng đồng, dễ dàng bị mất trong các nguồn thứ cấp. Một thách thức đối với nhà báo trong quá trình sáng tạo tác phẩm báo chí trong bối cảnh báo chí số khi không tương tác với nhóm công chúng đích thực sẽ dễ rơi vào việc tổng quát hóa và bỏ qua sự quan trọng của tính cá nhân của người dùng. Các tương tác trên môi trường số cho phép mức độ giấu tên cao; trong không gian mạng, một người có thể che giấu tuổi tác, giới tính và những đặc điểm vật lý khác. Cùng một người có thể đưa ra những tuyên bố - đúng hoặc sai - về bất kỳ loại chủ đề nào mà không lo lắng khi không thể truy xuất nguồn gốc thông tin. Rõ ràng, không gian mạng là một phương tiện truyền thông của sự hiện diện vô hình không hỗ trợ các phương pháp truyền thông của phân tích công chúng (Lisa Rosenberger, 1998)

#### **4. Tác động của công chúng số đối với báo chí và báo chí số**

Chính sự phát triển của công nghệ truyền thông đã làm thay đổi đáng kể vai trò và vị trí của công chúng trong lĩnh vực truyền thông, báo chí, báo chí số. Từ vị trí là người tiêu thụ thụ động của thông tin, công chúng ngày càng trở nên tích cực và tham gia hơn vào quá trình sản xuất và phân phối thông tin. Nhờ vào sự phát triển của Internet và các phương tiện truyền thông mới, công chúng số có thể dễ dàng tiếp cận và tương tác với thông tin hơn bao giờ hết. Công chúng số chủ động lựa chọn nội dung tiếp cận, thời điểm tiếp cận, thời lượng tiếp cận, nền tảng tiếp cận, phương tiện tiếp cận... và có thể tạo ra nội dung của riêng mình và chia sẻ nó với người khác.

Sự phát triển của công chúng số mang lại nhiều lợi ích cho xã hội. Công chúng số đang giúp hình thành các xu hướng văn hóa, chính trị và kinh tế. Công chúng số cũng đang thúc đẩy sự đa dạng và dân chủ hóa thông tin, mang đến cho nhiều người hơn tiếng nói và cơ hội thể hiện quan điểm của mình (Ivana Stamenković, 2020).

Công chúng số tác động đối với báo chí nói chung trên một số khía cạnh như tăng khả năng tiếp cận tin tức và thông tin; tăng khả năng tương tác; tăng phân mảnh về nhu cầu thông tin. Công chúng số có thể tiếp cận tin tức và thông tin mọi lúc, mọi nơi, từ bất kỳ thiết bị nào. Điều này làm tăng khả năng tiếp cận tin tức và thông tin của công chúng. Công chúng số có thể tham gia tương tác với các nhà báo và các tổ chức truyền thông theo những cách mới và sáng tạo như bình luận, chia sẻ, phản hồi... và theo đó tác động làm tăng khả năng tương tác giữa công chúng và báo chí. Công chúng số ngày càng đa dạng về sở thích, nhu cầu và quan điểm tạo ra sự phân mảnh công chúng báo chí.

Tăng khả năng cạnh tranh là một trong những tác động quan trọng nhất của công chúng số đối với báo chí. Trong môi trường truyền thông số, công chúng số có thể tiếp cận với một lượng lớn thông tin từ nhiều nguồn khác nhau từ nhiều cơ quan báo chí số khác nhau đến các doanh nghiệp truyền thông chính thống, các trang tin tức, blog và mạng xã hội. Điều này khiến báo chí phải cạnh tranh gay gắt hơn, phải đổi mới và sáng tạo để thu hút và giữ chân công chúng số.

Thay đổi cách sản xuất và phân phối tin tức là một trong những tác lớn của công chúng số đối với báo chí số. Trong môi trường truyền thông số, báo chí số cần sử dụng các công nghệ số để sản xuất và phân phối tin tức một cách hiệu quả. Về sản xuất tin tức, báo chí số sử dụng các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), học máy (machine learning)... để thu thập, xử lý và phân tích thông tin để sản xuất tin tức một cách nhanh chóng và hiệu quả. Ngoài ra, báo chí số còn sử dụng các công nghệ mới để tạo ra các sản phẩm tin tức đa dạng, phù hợp với nhiều nền tảng khác nhau. Về phân phối tin tức, báo chí số sử dụng các nền tảng số như mạng xã hội, các ứng dụng tin tức... nhằm phân phối tin tức một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, báo chí số cũng sử dụng các công nghệ mới để cá nhân hóa tin tức, phù hợp với nhu cầu của từng công chúng số (phi đại chúng hóa, cá nhân hóa).

Tăng khả năng tương tác với công chúng số là một trong những tác động quan trọng nhất của công chúng số đối với báo chí số. Trong môi trường truyền thông số, công chúng có thể tương tác với báo chí số một cách dễ dàng và nhanh chóng thông qua các nền tảng số như mạng xã hội, ứng dụng tin tức... Điều này cho phép báo chí hiểu rõ hơn về nhu cầu và sở thích của công chúng.

Tuy nhiên, sự phát triển của công chúng số cũng đặt ra một số thách thức. Đó là sự kiểm soát của các nền tảng truyền thông đối với nội dung do người dùng tạo ra. Các nền tảng truyền thông có thể sử dụng dữ liệu cá nhân của người dùng để nhằm mục tiêu quảng cáo hoặc để kiểm soát nội dung mà người dùng có thể xem. Các thuật toán được sử dụng để thu thập và xử lý thông tin về người dùng web, bao gồm cả thông tin cá nhân. Điều này đặt ra câu hỏi về quyền riêng tư của người dùng. Đó là thách thức về sự phân cực của công chúng số. Các nền tảng truyền thông xã hội có thể góp phần vào sự phân cực của công chúng bằng cách (sử dụng thuật toán) giới thiệu nội dung phù hợp với sở thích và quan điểm của người dùng. Điều này có thể dẫn đến việc người dùng chỉ tiếp xúc với thông tin phù hợp với quan điểm của họ, có thể khiến họ trở nên cực đoan hơn (Ivana Stamenković, 2020).

## **5. Yêu cầu đặt ra với toà soạn số và quản trị toà soạn số hiện nay ở Việt Nam**

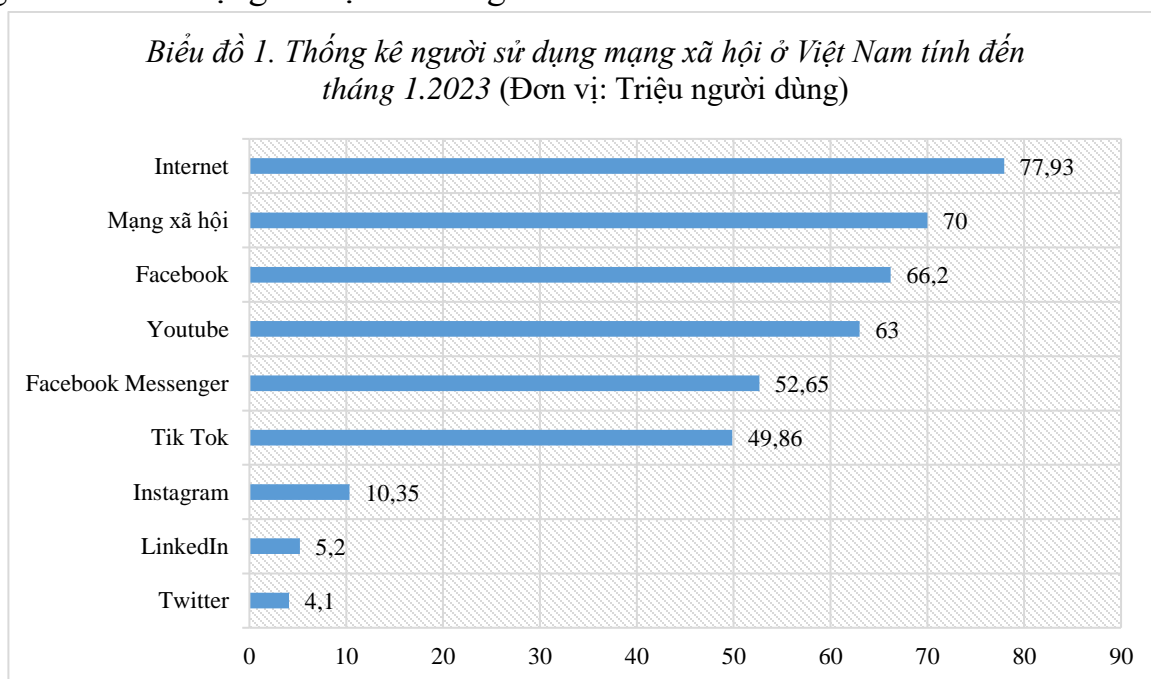
Công chúng số tiếp cận và tiêu thụ thông tin thông qua các phương tiện truyền thông kỹ thuật số như internet, mạng xã hội, thiết bị di động, v.v. Công chúng số có đặc trưng là số lượng lớn, lớn hơn công chúng truyền thống, bao gồm tập hợp đông đảo, đa dạng về độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, trình độ học vấn, v.v. Tuy nhiên, công chúng số lại phân tán, không tập trung ở một nơi nhất định, mà phân tán ở khắp nơi trên thế giới. Đặc trưng khác biệt rõ nhất là công chúng số có thể kết nối với nhau một cách dễ dàng và nhanh chóng thông qua các mạng xã hội, điều này cũng tạo lên sức mạnh của công chúng số. Họ có thể tham gia vào quá trình sản xuất và phân phối thông tin, trong đó có tin tức. Hơn hết là công chúng số chủ động trong tiếp cận và tiêu thụ thông tin.

Việt Nam thực hiện Quyết định số 362/QĐ-TTg ngày 03/4/2019 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025 tới 2023 đã thực hiện xong giai đoạn 1 và tiến hành giai đoạn 2. Tính đến 2023, có tổng cộng 808 cơ quan báo chí tại Việt Nam, bao gồm 138 báo và 670 tạp chí. Trong số này, có 6 cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực, gồm Báo Nhân Dân, Báo Quân đội nhân dân, Báo Công an nhân dân, Thông tấn xã Việt Nam, Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), và Đài Tiếng nói Việt Nam (VOV). Trong số 6 cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực này, có 15 cơ quan báo chí, bao gồm 11 báo, 3 tạp chí và Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC giữ nguyên về số lượng và đầu tư để phát triển theo hướng dẫn dắt và định hướng. Ngoài 6 cơ quan chủ lực, Việt Nam hiện còn sở hữu 127 cơ quan báo và 670 cơ quan tạp chí. Trong số 670 cơ quan tạp chí, có 327 tạp chí lý luận chính trị và khoa học, 72 tạp chí văn học nghệ thuật. Tổng nhân sự lao động trong lĩnh vực báo chí là 42.400 người, trong đó có 24.000 lao động trong lĩnh vực báo in và điện tử (Trịnh Thu Trang, 2023)

Chiến lược Chuyển đổi số Quốc gia và Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2030 đánh dấu một cột mốc quan trọng trong quá trình chuyển đổi số tại Việt Nam. Việc này không chỉ mang lại cơ hội mà còn đặt ra những thách thức đáng kể đối với lĩnh vực báo chí. Chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí không chỉ là một sự thay đổi công nghệ, mà còn là một biện pháp chiến lược nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu thông tin của công chúng số hiện nay ở Việt Nam.

Tính đến tháng 1/2023, dân số Việt Nam có 98.53 triệu người (Hootsuite & We Are Social, 2023) với độ tuổi trung bình là 32.7 tuổi, tỷ lệ ở đô thị là 39.1% và ở nông thôn là 60.9%. Theo thống kê ở biểu đồ số 1 cho thấy tỷ lệ người sử dụng Internet chiếm tới 79.1% tổng dân số, số lượng người dùng mạng xã hội (Social

Media) tới 70 triệu, sử dụng Facebook với 66.2 triệu người dùng và số lượng người dùng internet và mạng xã hội đều tăng năm 2023 so với 2022.



*Nguồn: Tổng hợp từ Hootsuite và We Are Social (2023). <https://datareportal.com/>*

Chuyển đổi số không chỉ là một xu hướng mà còn là một cơ hội để báo chí tăng cường sức mạnh và ảnh hưởng trong cộng đồng số hóa ngày càng mở rộng tại Việt Nam. Công chúng có những tác động tích cực nhưng các tòa soạn số, quản trị tòa soạn số và nhà báo cũng đứng trước những thách thức lớn mà tòa soạn số ở Việt Nam cần đáp ứng những yêu cầu mới.

Thứ nhất, yêu cầu về tầm nhìn và chiến lược phát triển phù hợp với bối cảnh công chúng số, tập trung vào việc sản xuất và phân phối tin tức chất lượng cao, đa dạng và phù hợp với nhu cầu của công chúng số. Yêu cầu đặt ra với các tòa soạn về xác định rõ tầm nhìn trong bối cảnh công chúng số nhằm trở thành một tòa soạn tin tức số hàng đầu, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tin tức chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của công chúng số. Yêu cầu đặt ra với các tòa soạn số về xây dựng chiến lược phát triển cụ thể để hiện thực hóa tầm nhìn, bao gồm các mục tiêu, kế hoạch hành động, nguồn lực và thời gian thực hiện.

Thứ hai, yêu cầu về sản xuất và phân phối tin tức chất lượng cao, có tính xác thực, khách quan và phù hợp với nhu cầu của công chúng số. Họ có nhu cầu về tin tức chất lượng cao, có tính xác thực, khách quan và phù hợp với nhu cầu của họ. Điều này đặt ra yêu cầu đối với tòa soạn số trong việc chú trọng vào chất lượng nội dung tin tức, đảm bảo tính xác thực, khách quan và phù hợp với nhu cầu của công



chúng số. Tuy nhiên, đây cũng là một thách thức lớn đối với tòa soạn số trong thời đại kỹ thuật số. Các công nghệ mới, như mạng xã hội, đã làm thay đổi cách thức tiếp cận và tiêu thụ tin tức của công chúng, đặt ra những yêu cầu mới đối với các cơ quan báo chí, đòi hỏi các tòa soạn số phải thay đổi cách thức sản xuất và phân phối tin tức của mình. Yêu cầu đặt ra về sản xuất tin tức, tòa soạn báo chí số cần tập trung vào việc đảm bảo chất lượng, tính xác thực và tính khách quan của tin tức. Điều này tiếp tục đặt ra yêu cầu về đầu tư đối với đội ngũ nhà báo có trình độ chuyên môn cao, áp dụng các quy trình kiểm chứng tin tức nghiêm ngặt và đảm bảo sự minh bạch trong hoạt động báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số. Yêu cầu đặt ra với phân phối tin tức nhằm tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu thông tin của công chúng số. Đó chính là yêu cầu về đa dạng hóa các định dạng tin tức, sử dụng các công nghệ mới để phân phối tin tức và xây dựng mối quan hệ với công chúng số trên mạng xã hội.

Thứ ba, yêu cầu về việc sử dụng các công nghệ số để sản xuất và phân phối tin tức một cách hiệu quả. Công chúng số sử dụng các nền tảng số (internet, mạng xã hội, thiết bị di động...) để tiếp cận tin tức và thông tin. Do đó, yêu cầu đối với tòa soạn số về việc sử dụng các công nghệ số để sản xuất và phân phối tin tức một cách hiệu quả, phù hợp với nhu cầu của công chúng số. Yêu cầu về tự động hóa các quy trình sản xuất tin tức đối với các tòa soạn số. Đó là việc sử dụng các công nghệ tự động hóa để thực hiện các nhiệm vụ thủ công, như thu thập thông tin, biên tập, thiết kế... nhằm tiết kiệm thời gian và công sức cho các phóng viên, nhà báo, đồng thời giúp đảm bảo chất lượng và tính nhất quán của tin tức. Yêu cầu về việc tạo ra nội dung đa dạng và hấp dẫn đối với tòa soạn số bằng cách sử dụng các công nghệ số để tạo ra nội dung đa dạng, phù hợp với nhu cầu và sở thích của nhiều đối tượng công chúng số. Đó là các định dạng tin tức mới, như video, podcast, đồ họa... Yêu cầu đối với tòa soạn số về việc đưa tin nhanh chóng và kịp thời thông qua sử dụng các công nghệ số nhằm đáp ứng nhu cầu tiếp cận thông tin tức thời của công chúng số. Yêu cầu về việc phân phối tin tức sử dụng các công nghệ số. Yêu cầu phân phối tin tức trên nhiều nền tảng, bao gồm internet, mạng xã hội, thiết bị di động... đảm bảo rằng tin tức của tòa soạn có thể tiếp cận được với nhiều tệp công chúng số, cá nhân hóa nhu cầu thông tin. Yêu cầu về tương tác với công chúng số của các tòa soạn số sử dụng các công nghệ số để tương tác với công chúng, lắng nghe phản hồi và phản hồi với công chúng số nhằm hiểu rõ hơn nhu cầu và sở thích của công chúng số, đồng thời giúp cải thiện chất lượng tin tức.

Thứ tư, yêu cầu với tòa soạn số về việc tương tác với công chúng số. Trong thời đại kỹ thuật số, công chúng số ngày càng có nhu cầu tương tác với báo chí nhiều hơn,

muốn được tham gia vào quá trình sản xuất và phân phối tin tức, đồng thời muốn được lắng nghe và phản hồi ý kiến của mình. Đồng thời, công chúng số có thể tương tác với báo chí một cách dễ dàng và nhanh chóng thông qua các nền tảng số. Điều này đặt ra yêu cầu với tòa soạn số về tương tác với công chúng số để nắm bắt nhu cầu thông tin và sở thích tiếp cận của họ nhằm đáp ứng hiệu quả nhất các nhu cầu và sở thích này thông qua đó có thể giữ chân, thu hút và dẫn dắt công chúng số tối ưu. Yêu cầu đối với tòa soạn số tương tác với công chúng số thông qua các nền tảng mạng xã hội. Đây là cách tương tác phổ biến nhất giữa tòa soạn số và công chúng số. Yêu cầu về việc sử dụng các nền tảng mạng xã hội để chia sẻ tin tức, tổ chức các cuộc thảo luận, khảo sát... Yêu cầu về tương tác với công chúng số thông qua các ứng dụng tin tức như cho phép công chúng tương tác với tòa soạn thông qua các tính năng như bình luận, đánh giá... Yêu cầu về tương tác với công chúng số thông qua các cuộc khảo sát và phỏng vấn hoặc thông qua các sự kiện trực tiếp, trực tuyến.

Thứ năm, yêu cầu đối với tòa soạn số về đổi mới mô hình kinh doanh. Trong bối cảnh công chúng số, mô hình kinh doanh truyền thống của báo chí đang gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là mô hình kinh doanh dựa trên quảng cáo. Nguyên nhân là do công chúng số có thể tiếp cận thông tin từ nhiều nguồn, nhiều kênh thông tin khác nhau, bao gồm cả các nguồn miễn phí. Do đó, yêu cầu đặt ra cho các tòa soạn số là cần đổi mới mô hình kinh doanh để đáp ứng với những thay đổi trong môi trường truyền thông số. Yêu cầu đối với tòa soạn số về thu phí nội dung là một trong những cách phổ biến nhất để các tòa soạn số tăng nguồn thu. Để thực hiện được yêu cầu này thì các tòa soạn số phải thực hiện được yêu cầu về việc cung cấp nội dung chất lượng cao, độc quyền hoặc có giá trị gia tăng cho người dùng và thu phí để truy cập nội dung đó. Yêu cầu đối với tòa soạn số về việc tìm kiếm nguồn thu từ các sản phẩm và dịch vụ khác như các khóa học trực tuyến, các hội thảo... Yêu cầu đối với tòa soạn số về việc tăng cường hợp tác với các bên thứ ba như các doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận... để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới.

Như vậy, trong thời đại công nghệ số, công chúng số ngày càng tiếp cận thông tin thông qua các phương tiện kỹ thuật số, bao gồm internet, mạng xã hội, thiết bị di động... Điều này đặt ra những yêu cầu mới đối với các tòa soạn số và quản trị tòa soạn số trong việc sản xuất và phân phối tin tức. Chuyển đổi số là xu thế tất yếu của thời đại, không chỉ đối với báo chí mà còn đối với tất cả các lĩnh vực khác. Chuyển đổi số báo chí là quá trình ứng dụng các công nghệ số vào tất cả các khâu của hoạt động báo chí, từ sản xuất, phân phối đến quản trị tòa soạn. Chuyển đổi số báo chí mang lại nhiều lợi ích cho các tòa soạn như tăng cường hiệu quả sản xuất và phân

phôi tin tức, tăng cường tương tác với công chúng, đổi mới mô hình kinh doanh. Công chúng số có những đặc điểm khác biệt so với công chúng truyền thống về khả năng tiếp cận thông tin rộng rãi, có sự tương tác cao một cách dễ dàng và nhanh chóng thông qua các nền tảng số, có nhu cầu thông tin đa dạng. Điều này đặt ra những yêu cầu mới đối với tòa soạn số và quản trị tòa soạn số về việc tăng cường chất lượng nội dung bao gồm tính chính xác, trung thực, khách quan, hấp dẫn, có giá trị gia tăng..., đa dạng hóa nội dung và định dạng tin tức để đáp ứng nhu cầu đa dạng của công chúng số, tăng cường tương tác với công chúng số nhằm hiểu rõ hơn nhu cầu thông tin và sở thích tiếp nhận của họ, đổi mới mô hình kinh doanh để đáp ứng với những thay đổi trong bối cảnh công chúng số. Đáp ứng yêu cầu mới của công chúng số là cơ hội để các tòa soạn báo chí đổi mới, nâng tầm, và tái định vị báo chí và định vị báo chí số trong bối cảnh mới./.

# **BÓN KHỐI KIẾN THỨC TRỤ CỘT TRONG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRUYỀN THÔNG ĐA PHƯƠNG TIỆN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA TOÀ SOẠN SỐ HIỆN NAY**

**Thạc sỹ Trần Minh Tuấn, Thạc sỹ Nguyễn Thuý Quỳnh**  
*Viện Báo chí - Học viện Báo chí và Tuyên truyền*

**Tóm tắt:** Sự chuyển mình của thời đại công nghệ số đã đặt ra hàng loạt các yêu cầu mới trong đào tạo truyền thông nói chung và truyền thông đa phương tiện nói riêng nhằm cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao cho toà soạn số. Một trong số những yêu cầu quan trọng đó là xây dựng cho người làm truyền thông đa phương những khối kiến thức mang tính chất trụ cột để thông qua đó làm cơ sở cho mọi hoạt động cũng như quá trình sáng tạo. Các khối kiến thức trụ cột đó là: kiến thức nền tảng về xã hội và chuyên sâu về lĩnh vực của nội dung truyền thông, khối kiến thức về khoa học truyền thông, khối kiến thức về nghệ thuật và khối kiến thức về công nghệ.

**Từ khóa:** Đào tạo truyền thông, nhân lực truyền thông đa phương tiện

**Abstract:** The transformation of the digital era has posed a myriad of new requirements in the training of communication in general and multimedia communication in particular, aiming to provide high-quality human resources for digital newsrooms. One of the crucial demands is to establish foundational knowledge pillars for multimedia communicators, serving as the basis for all activities and the creative process. These foundational knowledge pillars include: fundamental knowledge of society and specialized expertise in the field of communication content, knowledge in communication science, knowledge in art, and knowledge in technology.

**Keywords:** Communication training, multimedia communication workforce.

## **Khối kiến thức nền tảng về xã hội và chuyên sâu về lĩnh vực của nội dung truyền thông**

Truyền thông là một lĩnh vực rộng lớn và bao trùm, đồng thời nó cũng giao thoa với nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội. Chính vì thế, làm truyền thông hiệu quả đòi hỏi ở người làm nghề một nền tảng vững và rộng về xã hội. Không chỉ riêng truyền thông, các kiến thức nền tảng chung về xã hội và chuyên sâu về một lĩnh vực nào đó có liên quan đến chuyên ngành dường như là khối kiến thức bắt buộc, tiên quyết của tất cả các chương trình đào tạo, tất cả các ngành nghề hiện nay.

Một nền tảng kiến thức xã hội vững vàng sẽ giúp nhà truyền thông thấu hiểu về công chúng. Yêu cầu đầu tiên của bất cứ hoạt động truyền thông nào luôn là nghiên cứu công chúng, hiểu về công chúng, thông qua đó thiết lập ra kế hoạch truyền thông hiệu quả hướng tới mục tiêu. Kiến thức nền tảng về xã hội là một yếu tố quan trọng trong việc giúp nhà truyền thông thấu hiểu và kết nối với công chúng một cách

sâu sắc. Các quá trình phân loại đối tượng mục tiêu, thâm nhập, thấu hiểu văn hoá, nắm bắt cảm xúc và mong muốn cũng như tạo nội dung tương tác và phản hồi đòi hỏi ở người làm truyền thông sự nhạy cảm và linh hoạt. Để có được sự nhạy cảm và linh hoạt này, nhà truyền thông cần liên tục tạo dựng một phong nền kiến thức rộng cũng như một sự am tường đủ sâu về lĩnh vực mà nội dung truyền thông hướng đến. “Những tri thức đó sẽ giúp nhà truyền thông hiểu rõ được tính tổng thể của mọi tình huống trong cuộc sống, phân biệt được bản chất và hiện tượng của sự việc, vấn đề, giải thích được các mối quan hệ phức tạp. Có thể nói, nó giống như “chìa khoá vạn năng” giúp nhà truyền thông nhận thức rõ được cuộc sống. Phong kiến thức này không thể có một sớm một chiều mà nhà truyền thông phải rèn luyện, học tập suốt đời” [2; tr103]

Bên cạnh đó, các kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực mà nhà truyền thông đảm nhận bên cạnh việc giúp hiểu rõ và phân tích công chúng còn trở thành chất liệu quý giá trong sáng tạo thông điệp. Các kiến thức chung và chuyên sâu mà nhà truyền thông tích lũy được trong quá trình đào tạo là cơ sở vững chắc cho các thông điệp truyền thông nhắm trúng mục tiêu, độc đáo sáng tạo và không đi chệch hướng.

Mặt khác, kiến thức nền tảng và chuyên sâu là một trong những yếu tố quan trọng hình thành nên nhân cách và đạo đức của nhà truyền thông. Hệ giá trị của người làm truyền thông trong thời đại mới có mối liên hệ mật thiết với nhận thức và hiểu biết xã hội của mỗi cá nhân nhà truyền thông. Hành động bất chấp để đạt được mục đích (sự chú ý của công chúng, lượt tương tác lớn, thúc đẩy quá trình bán hàng nhanh chóng...) mà ko quan tâm đến những hậu quả cho cộng đồng là một vấn đề lớn của người làm truyền thông đương đại. Nguyên nhân của những hành vi lệch chuẩn, những trào lưu phản cảm, đi ngược lại với các giá trị văn hoá, thuần phong mỹ tục đặc biệt là trong giới trẻ... một phần đến từ sự thiếu hiểu biết và nhạy của những KOLS, của những người làm truyền thông mạng xã hội trong thời đại mới.

### **Khối kiến thức về khoa học báo chí - truyền thông**

Các khái niệm công cụ, lý thuyết, quy luật, nguyên lý trong truyền tải và tiếp nhận thông điệp truyền thông, các dạng thức, bản chất, các phương thức sáng tạo sản phẩm truyền thông... là những kiến thức cơ bản không thể thiếu đối với người làm truyền thông. Kiến thức về khoa học truyền thông phải được xác định là yếu tố tạo nên “gốc”, “nền móng” của người học trong quá trình đào tạo. “Gốc, “nền móng” có vững chắc thì mới có thể vươn cao và phát triển lớn mạnh. Chính vì vậy, dù trong bất cứ thời đại nào, đào tạo kiến thức về khoa học truyền thông là một biến số độc lập quyết định đến sự thành bại của người làm truyền thông trong tương lai.

Kỷ nguyên truyền thông mới đang thay đổi mọi thứ, nhiều khái niệm trước đây cũng đang dần được nhận thức lại. Các kiến thức khoa học truyền thông được cập nhật mới lại càng trở nên cần thiết trong một môi trường liên tục biến đổi nhanh chóng. Nếu không có hệ thống kiến thức khoa học vững chắc làm nền tảng, người làm truyền thông dễ bị mất phương hướng, chạy theo chủ nghĩa kinh nghiệm và dễ dàng bị nhiễu loạn trước một thế giới truyền thông ngồn ngộn những điều mới lạ.

Theo Tiến sĩ Huỳnh Văn Thông – Giảng viên Khoa Báo chí, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia TP HCM: “Tri thức nền tảng là những kiến thức và lý thuyết chuyên ngành đã được cố định và chứng minh qua thời gian. Dù có thay đổi như thế nào, ngành truyền thông vẫn có một cái khuôn nhất định có tính hệ thống. Đối với những lý thuyết này, đội ngũ giảng viên chính thức của các trường đại học sẽ là người trực tiếp giảng dạy bởi họ sở hữu phương pháp giảng dạy tốt hơn, giúp sinh viên nắm được những yêu cầu cơ bản của một ngành nghề và từ đó phát triển thêm”. [6]

Đánh giá hoạt động đào tạo kiến thức về khoa học truyền thông hiện nay, PGS, TS Đỗ Thị Thu Hằng cho rằng: “Nhìn từ góc độ đào tạo nguồn nhân lực thì hiện nay sinh viên được đào tạo tại các cơ sở giáo dục đại học về báo chí, truyền thông còn thiếu tự tin, kiến thức và kỹ năng tác nghiệp còn chưa vững. Tuy đã có nhiều thay đổi nhưng một số chương trình đào tạo trong nhà trường còn nặng về lý thuyết và thiếu kỹ năng thực hành; chương trình thực tập chưa thật sự hiệu quả và chưa được đầu tư đúng mức về thời gian và kinh phí, mô hình nhà trường, lớp học chưa thực sự là một tòa soạn thu nhỏ, đội ngũ giảng viên có nhiều người chưa được có nhiều kinh nghiệm với thực tiễn và thực hành tác nghiệp thường xuyên”. [2; tr104]

Tầm quan trọng của việc đào tạo kiến thức về khoa học truyền thông đối với người làm truyền thông là rất lớn, tuy nhiên thực tế cho thấy các cơ sở đào tạo truyền thông ở Việt Nam hiện nay vẫn còn một số hạn chế trong thiết kế chương trình, đầu tư nguồn nhân lực giảng dạy... Điều đó đặt ra yêu cầu đối với những nhà lãnh đạo, quản lý trong việc nâng cao chất lượng đào tạo truyền thông nói chung và đào tạo kiến thức về khoa học truyền thông nói riêng hiện nay.

### **Khối kiến thức về nghệ thuật**

Đối với người làm truyền thông trong thời đại mới, kiến thức về nghệ thuật nói chung và mỹ thuật nói riêng ngày càng trở nên quan trọng. Người làm truyền thông trong thời đại của video, hình ảnh, đồ họa, hoạt hình... cần hiểu biết nền tảng về nghệ thuật để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sáng tạo các sản phẩm truyền thông, nhất là các sản phẩm đa phương tiện.

Những sản phẩm truyền thông có khả năng lan truyền mạnh mẽ và được công chúng đón nhận phần nhiều là những sản phẩm được thực hiện chín chu qua con mắt nghệ thuật của người làm truyền thông. Mắt nhìn nghệ thuật giúp người làm truyền thông sáng tạo ra những sản phẩm có sức hút, có phong cách và xây dựng được nét độc đáo mang tính hệ thống qua từng sản phẩm của mình; thông qua đó, có thể khuếch đại hiệu quả truyền thông, đặc biệt là trong truyền thông thương hiệu.

Có thể nói, nghệ thuật là một trong những yếu tố tác động và lan truyền mạnh mẽ nhất đối với công chúng truyền thông thế hệ mới. L. Tônxtôi cho rằng: "Sự hoạt động của nghệ thuật chính là dựa trên cái khả năng những người này bị lây cảm xúc của những người khác... Những cảm xúc hết sức đa dạng, rất mạnh mẽ và yếu ớt, rất có ý nghĩa và rất nhỏ nhặt, rất xấu xa và rất tốt đẹp, chỉ cần chúng lây lan sang được độc giả, khán giả, thính giả sẽ làm nên đời sống của nghệ thuật" [3; tr62]. Truyền thông đương đại với các đặc điểm của mình đang trở thành một tác nhân chính khuếch đại các trạng thái cảm xúc xã hội. "Một trong những đặc trưng cơ bản của cảm xúc này là tính lây lan. Đồng thời, một trong những đặc trưng cơ bản của truyền thông hiện nay là tính kết nối cao và lan tỏa nhanh chóng. Chính sự đồng điệu này khiến cho truyền thông đương đại trở thành môi trường lý tưởng để khuếch tán và khuếch đại cảm xúc" [4; tr123]

Kinh nghiệm giảng dạy truyền thông nhiều năm của chúng tôi cho thấy, sinh viên các chuyên ngành truyền thông thế hệ ngày nay tương đối nhạy bén, chủ động, thích đưa các yếu tố nghệ thuật vào các sản phẩm thực hành cũng như các hoạt động trên lớp học như thực hiện các video âm nhạc, xây dựng kịch bản cho các vở kịch, kể chuyện thông qua các hình ảnh cũng như các chất liệu có thật... Bên cạnh đó, mặc dù chưa có nhiều kiến thức về nghệ thuật nhưng sinh viên đặc biệt thích thú với những nội dung liên quan đến nghệ thuật ở các môn học nói chung cũng như các môn học cung cấp kiến thức về nghệ thuật nói riêng như "Tìm hiểu nghệ thuật", "Mỹ thuật", "Video âm nhạc", "Thiết kế đồ họa", "Hoạt hình"... Có thể nói, nghệ thuật là khối kiến thức đặc biệt cần thiết cho người học truyền thông trong thời đại mới.

### **Khối kiến thức về công nghệ**

Sự phát triển của khoa học công nghệ đang ngày càng trở nên mạnh mẽ và sự tác động của nó đến đời sống xã hội ngày càng trở nên rõ rệt. Có thể thấy sự chi phối của khoa học công nghệ trong hầu hết các hoạt động của con người đặc biệt là trong lĩnh vực truyền thông.

Truyền thông hiện đại ngày nay so với các công cụ truyền thông truyền thống ở những thế kỷ trước đã là một khoảng cách khá xa nhờ vào các phương tiện kỹ thuật hiện đại, nhờ vào sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ di động, máy tính và internet.

Sự phát triển đột phá của những yếu tố mới được xây dựng trên nền tảng của công nghệ máy tính và Internet đang mở ra một kỷ nguyên mới, kỷ nguyên của sự biến đổi mà một trong những sự biến đổi mạnh mẽ nhất chính là sự ra đời và phát triển của truyền thông mạng xã hội. Để có được 50 triệu người sử dụng, phát thanh phải mất 38 năm, truyền hình phải mất 13 năm, Internet mất 4 năm; trong khi đó mạng Facebook chỉ trong gần 9 tháng đã có 100 triệu người sử dụng, nhanh hơn gấp nhiều lần. Nếu mạng Facebook là một quốc gia thì nó sẽ có số dân đứng thứ tư thế giới. [1]<sup>36</sup> Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ Internet nói chung và mạng xã hội nói riêng đang làm biến đổi phương thức sáng tạo, phương thức truyền tải của truyền thông cũng như thị hiếu, phương thức tiếp nhận của công chúng. Khoa học công nghệ ngày nay đang trở thành một trong những yếu tố khởi nguồn của sự biến đổi.

Có thể thấy, kỹ thuật công nghệ dường như gắn liền với hầu hết các công việc của người làm truyền thông hiện đại, đặc biệt là trong quá trình thu thập, phân tích dữ liệu, đo lường hiệu quả, sáng tạo nội dung truyền thông... Các công cụ phân tích, đo lường tiên tiến hiện nay như Google Analytics, các công cụ phân tích mạng xã hội, hay một số hệ thống phân tích dữ liệu khác... giúp đánh giá hiệu quả của các chiến dịch truyền thông, giúp đo lường và phản hồi nhanh chóng, thông qua đó, nâng cao hiệu quả giám sát, đánh giá, duy trì đối với các hoạt động truyền thông. Các chỉ số như lượt xem, lượt tương tác, lượt chia sẻ, tỷ lệ “click-through” và thời gian tiêu thụ nội dung... có thể dễ dàng được thống kê thông qua sự hỗ trợ của các công cụ phân tích dữ liệu, điều này giúp đánh giá mức độ quan tâm và tương tác của công chúng với nội dung. Nhờ vào tính năng đo lường và phản hồi tức thì, người làm truyền thông có thể theo dõi hiệu quả của chiến dịch truyền thông, đánh giá sự tương tác của công chúng với nội dung và thông tin, từ đó điều chỉnh các hoạt động truyền thông hướng tới mục tiêu một cách linh hoạt và hiệu quả. Đồng thời, bằng cách lắng nghe và phản hồi nhanh chóng đối với những phản hồi và ý kiến của công chúng, nhà truyền thông tạo dựng lòng tin và tăng cường sự hỗ trợ từ công chúng, thông qua đó, tối ưu hóa kết quả và hiệu suất của chiến dịch truyền thông.

---

<sup>36</sup> Đỗ Thị Thu Hằng (2022), Giáo trình Nhập môn truyền thông đa phương tiện, NXB Thông tin và truyền thông



Mặt khác làm việc độc lập là yếu tố cần phát triển ở người làm báo chí – truyền thông hiện đại. Cuộc cạnh tranh thông tin quyết liệt không chỉ giữa các cơ quan, các loại hình báo chí với nhau mà còn của báo chí với các kênh thông tin khác (mạng xã hội, diễn đàn, web...) không phải là sân chơi cho những kẻ lè mề và sự công kênh, rối rắm. Nó đòi hỏi ở người làm báo chí – truyền thông khả năng nhanh nhạy nắm bắt thông tin, khả năng tự định hướng và ra quyết định trong mọi tình huống. Hay nói cách khác, kỹ năng làm việc độc lập là điều không thể thiếu ở người làm báo hiện đại. Để làm được điều đó thì yêu cầu về những kỹ năng sử dụng công nghệ, khả năng cung cấp nội dung cho nhiều loại hình khác nhau, hội tụ tất cả các kỹ năng số cần có là yêu cầu tất yếu đối với nhân lực của tòa soạn số. Theo PGS, TS Đỗ Thị Thu Hằng, “có rất nhiều thách thức với các cơ quan báo chí trong xu thế hội tụ truyền thông, trong đó thách thức lớn nhất là khả năng làm chủ công nghệ của người làm truyền thông phải chuyên nghiệp, có khả năng độc lập kết hợp ngôn ngữ viết, ảnh, video, âm thanh, thiết kế đồ họa và các phương thức tương tác khác nhằm sáng tạo ra một sản phẩm truyền thông đa phương tiện hoàn chỉnh”. [2; tr103]

Bên cạnh đó, sự ra đời của các công cụ trí tuệ nhân tạo mới như Chat GPT, Claude,... khiến cho công việc sáng tạo nội dung cũng như tương tác với công chúng của người làm truyền thông trở nên dễ dàng, năng suất và thuận tiện hơn, thậm chí còn đe dọa thay thế, đặc biệt là đối với những cá nhân chậm sáng tạo và thích ứng.

Theo đánh giá của các nhà nghiên cứu truyền thông hiện đại, công nghệ mới để làm việc cũ của mỗi người tốt hơn. Chẳng hạn: công nghệ AI sẽ giúp nhà truyền thông đọc hàng triệu bản tin mỗi ngày và tổng hợp theo chủ đề, giúp nhà truyền thông viết các tin chuẩn mực theo đơn đặt hàng; công nghệ Big Data giúp nhà truyền thông phân tích hàng triệu trang tin trong quá khứ, tìm ra xu thế của hàng chục năm qua, để dự đoán tương lai... Công nghệ sẽ giải phóng người làm truyền thông khỏi những việc lặp lại, cho họ nhiều thời gian hơn để sáng tạo. Nhưng công nghệ cũng sẽ lấy mất công việc của những người trung bình, bắt buộc mỗi cá nhân phải đào tạo lại để thích ứng. [2; tr105]

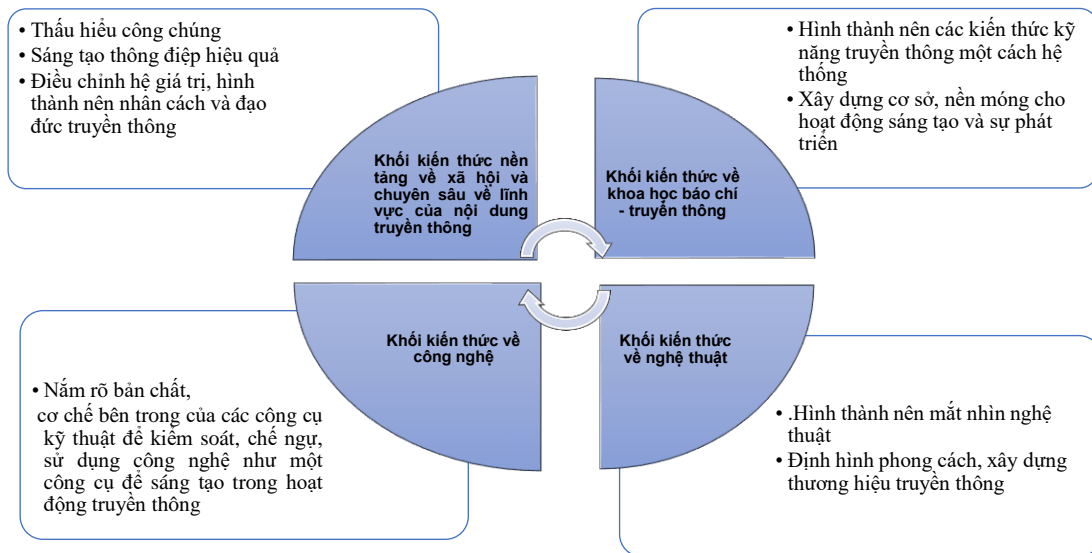
Bản cập nhật thị trường lao động Việt Nam trong sáu tháng đầu năm 2023 của Tập đoàn Adecco - nhà cung cấp dịch vụ tuyển dụng trên 60 quốc gia cho thấy ngành marketing và truyền thông vẫn duy trì nhu cầu tuyển dụng, các hình thức truyền thông truyền thống chúng kiến sự sụt giảm trong cơ hội việc làm. Thay vào đó, các vị trí liên quan đến truyền thông số, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO), tiếp thị qua công cụ tìm kiếm (SEM), truyền thông mạng xã hội, sáng tạo nội dung và phân tích dữ liệu được các nhà tuyển dụng ưu tiên quan tâm. Điều đó cho thấy, nhu cầu nhân

lực về truyền thông số là rất lớn và yêu cầu về kiến thức công nghệ, khoa học kỹ thuật là yếu tố trọng yếu quyết định đến vị trí và sự thành công của người làm truyền thông trong thời đại mới. [5]

Chính vì vậy, khối kiến thức về công nghệ, kỹ thuật phải trở thành một trong những khối kiến thức trụ cột của người làm truyền thông trong thời đại mới. Kỹ thuật, công nghệ càng phát triển hiện đại, tiên tiến càng yêu cầu ở người làm truyền thông hiểu rõ bản chất, cơ chế vận hành cũng như các kỹ năng vận hành để có thể kiểm soát, chế ngự, biến nó trở thành công cụ phục vụ cho hoạt động sáng tạo một cách hiệu quả chứ không phải ngược lại, đứng trước nguy cơ bị chế ngự, phụ thuộc và thay thế.

Bốn khối kiến thức nền tảng về xã hội và chuyên sâu về lĩnh vực của nội dung truyền thông, về khoa học truyền thông, về nghệ thuật và công nghệ phải trở thành bốn trụ cột trong kiến thức của người làm truyền thông trong thời đại mới. Nếu như các nền tảng kiến thức về xã hội và chuyên sâu về lĩnh vực truyền thông giúp cho người làm truyền thông thấu hiểu công chúng, sáng tạo thông điệp hiệu quả, điều chỉnh hệ giá trị và hình thành nên nhân cách và đạo đức truyền thông thì các kiến thức về khoa học truyền thông giúp hình thành nên hiểu biết, kỹ năng truyền thông một cách hệ thống, đồng thời xây dựng cơ sở, nền móng cho hoạt động sáng tạo và sự phát triển của nhà truyền thông trong tương lai. Mặt khác, trước những yêu cầu mới, nhà truyền thông cần trụ cột kiến thức về nghệ thuật, hình thành mắt nhìn nghệ thuật trong sáng tạo các sản phẩm truyền thông, thông qua đó, định hình phong cách, xây dựng thương hiệu truyền thông một cách bền vững và lan toả. Cuối cùng, kiến thức về kỹ thuật, công nghệ là yêu cầu bức thiết đặt ra đối với người làm truyền thông trong kỷ nguyên số, nhà truyền thông cần nắm rõ bản chất, cơ chế bên trong của các công cụ kỹ thuật để kiểm soát, chế ngự, sử dụng công nghệ như một công cụ hữu hiệu để sáng tạo trong hoạt động truyền thông.

Có thể mô hình hoá bốn trụ cột kiến thức trong đào tạo nhân lực truyền thông đa phương tiện hiện nay như sau:



*Hình 1: Bốn trụ cột kiến thức trong đào tạo nhân lực truyền thông đa phương tiện hiện nay*

Trong đào tạo truyền thông truyền thông nói chung và truyền thông đa phương tiện nói riêng, cần xây dựng chương trình tăng cường việc thực hành, thực tế, thực tập. Những môn học cần tập trung vào 4 trụ cột kiến thức này nhưng đồng thời, trong từng môn học, giảng viên cũng cần lồng ghép các nội dung của từng khối kiến thức vào các hoạt động giảng dạy để vừa tạo thêm hứng thú, vừa giúp người học cảm nhận được tính chất sâu rộng, sự liên kết, giao thoa và thống nhất giữa các trụ cột kiến thức quan trọng; thông qua đó, nhanh chóng thích ứng, phát triển và bứt phá trong thời đại số đầy biến đổi hiện nay./.

# QUẢN TRỊ TOÀN SOẠN SỐ Ở MỘT SỐ ĐÀI TRUYỀN HÌNH Ở HÀN QUỐC – GÓC NHÌN TỪ CÔNG NGHIỆP VĂN HÓA

TS. Vũ Tuấn Anh, ThS. Nguyễn Hà Linh

*Khoa Truyền thông và Văn hóa đối ngoại*

*Học viện Ngoại giao Việt Nam*

## DIGITAL NEWSROOM MANAGEMENT IN TELEVISION STATIONS IN SOUTH KOREA

### – A PERSPECTIVE FROM THE CULTURAL INDUSTRY

**Abstract:** Television stations play a crucial role in the development of the cultural industry, diversifying sources of information and entertainment. They contribute to the provision of knowledge and information through educational programs and news, enhancing community knowledge and awareness. Serving as a catalyst for cultural and artistic development, television stations act as a bridge between communities and the world, reflecting global issues and introducing cultures. The model of digital newsrooms in South Korea has adapted to the trends of digitization and the development of the cultural industry. Noteworthy aspects include content diversification, cultural content exports, and the application of technology and innovation in content production. Television stations have transitioned from analog to digital technology, focusing on content diversification and optimizing viewer experience through VR technology and 360-degree filming. Lessons for Vietnam include comprehensive digital transformation strategies, content diversification, understanding audience demographics, and leveraging social media for content promotion. It is essential to train personnel, optimize business strategies, and use technology to enhance content quality and interaction, while adapting to challenges and opportunities in today's digital media environment.

**Keywords:** *digital newsroom, cultural industry, television stations*

#### **1. Báo chí tham gia mạnh mẽ vào ngành công nghiệp văn hóa**

Công nghiệp văn hóa là sự kết hợp giữa yếu tố văn hóa và kinh tế, trong đó sản xuất và phân phối sản phẩm và dịch vụ văn hóa trở thành một phần quan trọng của nền kinh tế. Công nghiệp văn hóa bao gồm nhiều lĩnh vực khác nhau, mang đến giá trị văn hóa và giải trí cho công chúng.

Thuật ngữ “công nghiệp văn hóa” xuất hiện lần đầu tiên trong tác phẩm *Dialectic of Enlightenment* (Biện chứng của sự giác ngộ) được xuất bản năm 1944 của hai triết gia người Đức Theodor Adorno và Max Horkheime. Trong tác phẩm này, Adorno và Horkheime nhận định ngành công nghiệp văn hóa đang có xu hướng

thương mại hóa, coi nghệ thuật và văn học như mặt hàng tiêu dùng, làm mất đi tính đa dạng và tính sáng tạo của các sản phẩm văn hóa nghệ thuật. Công nghiệp văn hóa đề cập đến việc xem xét văn hóa như một mặt hàng có thể sản xuất, đóng gói và tiêu thụ giống như bất kỳ sản phẩm công nghiệp nào khác.

Các sản phẩm văn hóa thường mang tính tiêu thụ đại chúng, cụ thể các sản phẩm văn hóa như phim, âm nhạc, sách và nghệ thuật trực tuyến được sản xuất để tiếp cận đại chúng và thu hút sự chú ý của đại chúng. Tuy nhiên, sau những năm 1970, phần lớn nền tảng triết học ban đầu của thuyết công nghiệp văn hóa đã bị mất đi. Trong thời kỳ này, công nghiệp văn hóa không chỉ đơn thuần là đối tượng nghiên cứu trong lĩnh vực triết học và xã hội học, mà còn trở thành một lĩnh vực trong ngành công nghiệp trên thực tế với tầm ảnh hưởng lớn đến kinh tế và xã hội.

Năm 1982, UNESCO đã đề xuất khái niệm "Công nghiệp văn hóa" trong Tuyên bố México về Chính sách Văn hóa. Theo đó, Công nghiệp văn hóa được định nghĩa là một phần quan trọng của nền kinh tế và xã hội, bao gồm các hoạt động sản xuất và phân phối các sản phẩm và dịch vụ mang tính nghệ thuật, văn hóa, và giáo dục. UNESCO đặt ra khái niệm công nghiệp văn hóa để mô tả những ngành sản xuất và dịch vụ có liên quan đến văn hóa, nghệ thuật và sáng tạo. Điều này bao gồm cả việc sản xuất các sản phẩm hữu hình và vô hình, như nghệ thuật biểu diễn, điện ảnh, âm nhạc, văn hóa truyền thống, và các dịch vụ dựa trên tri thức<sup>37</sup>.

Ở Anh, công nghiệp văn hóa thường được liên kết với khái niệm "kinh tế sáng tạo", công nghiệp văn hóa được gọi là "công nghiệp sáng tạo", bao gồm nghệ thuật, thiết kế, truyền thông, và đa dạng các lĩnh vực khác. Ở Mỹ, công nghiệp văn hóa bao gồm nhiều ngành nghề, chủ yếu là điện ảnh, âm nhạc, xuất bản, truyền hình, và nghệ thuật biểu diễn. Nếu như Nhật Bản là đất nước có nền công nghiệp văn hóa tập trung chủ lực vào anime (phim hoạt hình) và manga (truyện tranh) thì Pháp là một trong những trung tâm quan trọng của công nghiệp điện ảnh, thời trang và nghệ thuật đương đại. Công nghiệp văn hóa ở Hàn Quốc, dưới sự tác động mạnh mẽ của làn sóng Hallyu, đã trải qua một sự phát triển đáng kể trong những năm gần đây, đặc biệt là trong lĩnh vực giải trí và nghệ thuật. Tại Việt Nam, công nghiệp văn hóa được định nghĩa là một lĩnh vực kinh tế và xã hội, liên quan đến sản xuất và phân phối các sản phẩm và dịch vụ mang tính văn hóa, nghệ thuật và giáo dục. Định nghĩa này thường bao gồm sự kết hợp giữa sáng tạo nghệ thuật và quản lý kinh doanh, sử dụng công

---

<sup>37</sup> UNESCO: *Cultural Industries - a challenge for the future of culture*, Paris, 1982.

nghệ và nguồn lực văn hoá để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có giá trị thương mại và văn hóa<sup>38</sup>.

Hiện nay, nhiều dữ liệu thống kê đã phản ánh sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của ngành công nghiệp văn hóa và tỷ trọng ngày càng tăng của công nghiệp văn hóa trong nền kinh tế quốc gia. Trên khía cạnh đóng góp kinh tế, ngành công nghiệp văn hóa đóng góp lớn vào GDP của nhiều quốc gia. Các lĩnh vực như điện ảnh, âm nhạc, nghệ thuật và văn hóa số có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tăng trưởng kinh tế. Công nghiệp văn hóa còn tạo ra nguồn thu nhập và nhiều cơ hội việc làm cho hàng triệu người trên khắp thế giới. Các ngành như giải trí, xuất bản, và công nghiệp game đều có tác động lớn đến thị trường lao động. Các nền tảng trực tuyến và nội dung số đang trở thành các sản phẩm văn hóa mang tính đại chúng, ảnh hưởng đến cách thức tiêu thụ, tương tác và tạo ra nội dung. Các nền tảng trực tuyến này không chỉ mở ra cơ hội mới cho người tiêu dùng mà còn thách thức và thay đổi cách ngành công nghiệp văn hóa sản xuất và phân phối nội dung.

#### ***Vai trò của các đài truyền hình trong phát triển công nghiệp văn hoá***

Các đài truyền hình đóng vai trò quan trọng trong phát triển của công nghiệp văn hóa, góp phần tạo ra sự đa dạng và phong phú trong nguồn thông tin và giải trí. Một số vai trò quan trọng của các đài truyền hình trong việc phát triển công nghiệp văn hóa có thể kể đến như sau:

*Một là*, đài truyền hình đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp kiến thức và thông tin cho công chúng thông qua việc phát sóng các chương trình giáo dục và thông tin. Các đài truyền hình thường sản xuất và phát sóng các chương trình giáo dục, bao gồm các bài giảng, tài liệu học tập và các chương trình giáo dục nghệ thuật giúp mở rộng cơ hội học tập và giáo dục cho mọi lứa tuổi. Ngoài ra, đài truyền hình đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin nhanh chóng và chuẩn xác cho công chúng. Điều này góp phần vào việc nâng cao tri thức và ý thức cộng đồng.

*Hai là*, các đài truyền hình đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển văn hóa và nghệ thuật. Các đài truyền hình thường tài trợ và phát sóng các sự kiện nghệ thuật, chương trình âm nhạc, và các dự án văn hóa nhằm thúc đẩy sự đa dạng và phát triển trong lĩnh vực nghệ thuật và văn hóa. Các đài truyền hình tạo cơ hội và hỗ trợ cho nghệ sĩ và các nhà sáng tạo nghệ thuật mới thông qua việc phát sóng các chương trình tài năng, tạo điều kiện để họ phát triển và thể hiện tài năng

---

<sup>38</sup> TS. Nguyễn Mạnh Hùng, Phó Vụ trưởng Vụ Xã hội, *Phát triển Công nghiệp Văn hóa của Việt Nam*, Trang thông tin điện tử tổng hợp Ban Kinh tế Trung Ương, 07.2023.

<https://kinhtetrunguoc.vn/web/guest/nguyen-cuu-trao-doi/phat-trien-cong-nghiep-van-hoa-cua-viet-nam.html>

của mình. Việc sản xuất và phát sóng các chương trình nghệ thuật như phim, chương trình văn nghệ, truyền hình mang đến cơ hội để nghệ sĩ có thể chia sẻ tác phẩm của mình đến với công chúng. Ngoài ra, các chương trình văn hóa trên truyền hình đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nền tảng cho sự đa dạng văn hóa và thúc đẩy sự hiểu biết về giá trị truyền thống của các cộng đồng khác nhau.

*Ba là*, các đài truyền hình đóng vai trò trong việc tạo ra và phát sóng nội dung giải trí thông qua các loại hình chương trình giải trí khác nhau như chương trình truyền hình thực tế, gameshow, phim truyền hình, chương trình âm nhạc, chương trình thể thao, và các chương trình đa phương tiện khác nhằm mục đích đa dạng hóa trải nghiệm giải trí của người xem.

*Bốn là*, đài truyền hình chịu trách nhiệm tạo cầu nối giữa cộng đồng và thế giới. Đài truyền hình phát sóng tin tức quốc tế, cung cấp thông tin về các sự kiện và diễn biến trên toàn thế giới, giúp cộng đồng hiểu rõ về các vấn đề toàn cầu. Các chương trình tương tác, bình luận trực tiếp và các chương trình phỏng vấn trên truyền hình tạo cơ hội để cộng đồng tương tác và chia sẻ ý kiến với người nổi tiếng, các chuyên gia và các nhân vật quốc tế trên nhiều lĩnh vực. Các chương trình giới thiệu văn hóa giới thiệu với công chúng về các nền văn hóa, lịch sử và đời sống xã hội ở các quốc gia khác nhau, tạo cầu nối văn hóa giữa các quốc gia trên thế giới. Ngoài ra, đài truyền hình đóng vai trò quan trọng trong việc phản ánh các vấn đề toàn cầu như biến đổi khí hậu, phát triển bền vững và các vấn đề xã hội khác, giúp hình thành nhận thức và hỗ trợ hành động từ cộng đồng.

## **2. Mô hình tòa soạn số và quản trị mô hình tòa soạn số ở các đài truyền hình Hàn Quốc trong xu thế phát triển công nghiệp văn hóa hiện nay**

Tòa soạn số (digital newsroom) là một phần quan trọng của công nghiệp văn hóa đương đại, đặc biệt là trong lĩnh vực truyền thông và báo chí. Ở Hàn Quốc, công nghiệp văn hóa và tòa soạn số đang phát triển mạnh mẽ, đóng góp vào việc thay đổi cách mà thông tin được sản xuất, phân phối và tiêu thụ.

Đối với việc đa dạng hóa nội dung, các đài truyền hình Hàn Quốc đã đầu tư vào việc sản xuất và phát sóng nhiều nội dung đa dạng, từ chương trình giải trí đến phim truyền hình và chương trình truyền hình thực tế, nhằm mục đích tạo ra một thư viện nghệ thuật và văn hóa phong phú. KBS (Korean Broadcasting System) là Đài Phát thanh và Truyền hình Quốc gia, một trong những đài truyền hình lớn của Hàn Quốc, đã đầu tư mạnh mẽ vào việc sản xuất và phát sóng nhiều nội dung văn hóa giải trí đa dạng. Đối với mảng phim truyền hình, KBS đã sản xuất và phát sóng nhiều bộ phim truyền hình nổi tiếng như "Winter Sonata", "Moon Embracing the Sun", và "Love in

the Moonlight”. Vào năm 2020, KBS (Korean Broadcasting System) đã hợp tác với các đài truyền hình lớn khác tại Hàn Quốc để tạo ra nền tảng OTT (Over-The-Top) có tên là Wavve. Theo thống kê, cho đến nửa đầu năm 2023, tổng số lợi nhuận nền tảng Wavve thu được từ việc sản xuất phim truyền hình là khoảng 50 tỷ won tương đương với khoảng 900 tỷ đồng<sup>39</sup>.

Bên cạnh đó, các Đài Truyền hình Hàn Quốc cũng chú trọng vào việc tăng cường xuất khẩu nội dung văn hóa Hàn Quốc ra thị trường quốc tế, đặc biệt là trong những năm gần đây khi làn sóng Hallyu (sự lan truyền văn hóa Hàn Quốc) đang ngày càng mạnh mẽ. Sự gia tăng trong việc xuất khẩu nội dung giải trí Hàn Quốc trong việc phát sóng các bộ phim (K-drama) và chương trình giải trí chất lượng cao trên các nền tảng trực tuyến toàn cầu, ký kết hợp đồng xuất khẩu để đưa nội dung Hàn Quốc đến với khán giả quốc tế, góp phần làm tăng sự quan tâm đối với văn hóa Hàn Quốc trên toàn cầu. Trong nỗ lực mở rộng tầm ảnh hưởng của nội dung văn hóa Hàn Quốc, các đài truyền hình Hàn Quốc đã chủ động xuất khẩu nội dung của mình qua các nền tảng OTT. Một trong những ví dụ tiêu biểu là sự hợp tác giữa các đài truyền hình lớn tại Hàn Quốc để tạo ra nền tảng OTT có tên là Wavve. Wavve là một dịch vụ streaming (phát trực tuyến) của Hàn Quốc, được tạo ra thông qua sự hợp tác giữa ba đài truyền hình hàng đầu là KBS (Korean Broadcasting System), MBC (Munhwa Broadcasting Corporation), và SBS (Seoul Broadcasting System). Việc hợp tác để tạo ra một nền tảng chung OTT này không chỉ giúp họ cung cấp một loạt đa dạng các nội dung giải trí trực tuyến mà còn mang lại lợi ích lớn từ việc hợp nhất nguồn cung và tiếp cận thị trường quốc tế.

Trong bối cảnh phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật, các đài truyền hình Hàn Quốc đã tích cực áp dụng công nghệ và sáng tạo trong quá trình sản xuất nội dung để nâng cao chất lượng và tạo ra trải nghiệm hấp dẫn cho người xem. Về chất lượng hình ảnh và âm thanh, sự tiến bộ trong công nghệ quay phim và âm thanh đã cho phép các đài truyền hình Hàn Quốc sản xuất nội dung với chất lượng hình ảnh sắc nét và âm thanh chất lượng cao, tạo ra trải nghiệm giải trí tốt hơn so với trước đây. Ngoài ra, việc sử dụng công nghệ đám mây (Cloud Technology) đã giúp các đài truyền hình Hàn Quốc lưu trữ và quản lý lượng lớn dữ liệu, từ video đến hình ảnh, âm thanh một cách hiệu quả. Điều này giúp tăng cường quản lý nội dung và dễ dàng chia sẻ thông tin. Trong những năm gần đây, việc tích hợp công nghệ VR (Thực tế ảo) và quay phim 360 độ trong một số chương trình giải trí và thực tế ảo tại các đài

---

<sup>39</sup> Noh Jimin, *KBS chật vật với cạnh tranh nội dung và quảng cáo, lỗ ròng 11,8 tỷ won*, Mediatoday, 02.2023. <http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=308550>



truyền hình Hàn Quốc đang là một xu hướng đáng chú ý. Các chương trình giải trí như "Running Man" của Đài Truyền hình SBS và "Knowing Bros" của Đài Truyền hình cáp JTBC đã sử dụng công nghệ VR để tạo ra các trải nghiệm tương tác cho người xem bao gồm việc người chơi tham gia vào các nhiệm vụ ảo, thử thách và trò chơi sử dụng thiết bị VR. Bên cạnh việc áp dụng công nghệ VR (thực tế ảo), công nghệ quay phim 360 độ cũng được các đài truyền hình Hàn Quốc sử dụng trong việc sản xuất các chương trình truyền hình thực tế.

Công nghệ quay phim 360 độ là một kỹ thuật quay phim đặc biệt mà camera có khả năng ghi lại hình ảnh từ tất cả các hướng xung quanh, tạo ra một trải nghiệm tương tác mà người xem có thể xem từ mọi góc độ. Đối với việc áp dụng công nghệ quay phim 360 độ, có thể kể đến một vài chương trình truyền hình nổi bật như Youn's Kitchen của Đài Truyền hình cáp tvN phát sóng năm 2017, chương trình này ghi lại hình ảnh nhóm nghệ sĩ nổi tiếng khi họ mở một nhà hàng ở các địa điểm khác nhau trên thế giới. Công nghệ quay phim 360 độ được sử dụng để người xem có thể nhìn được khung cảnh xung quanh nhà hàng, mang lại trải nghiệm chân thực về không khí cũng như những cảm nhận rõ ràng về các hoạt động từ mọi góc độ. Ngoài ra, chương trình truyền hình thực tế sống còn tìm kiếm nhóm nhạc toàn cầu "Produce 48", phát sóng trên kênh truyền hình Mnet năm 2018 đã sử dụng công nghệ quay phim 360 độ trong một số tập để cung cấp cái nhìn chi tiết về sân khấu và các sự kiện tương tác ngoài trời, cho phép người xem có trải nghiệm thực tế và sống động hơn. Năm 2010, Đài Truyền hình KBS cho lên sóng chuyên mục "Issue & News" và bắt đầu sử dụng công nghệ thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR) để sản xuất nội dung tin tức<sup>40</sup>. Để phù hợp với mục đích phân tích tin tức chuyên sâu, công nghệ thực tế ảo VR và thực tế tăng cường AR đã được sử dụng để trình bày một định dạng tin tức mới và tối đa hóa khả năng phân phối, nhận được nhiều đánh giá tích cực từ người xem<sup>41</sup>.

Để bắt kịp với xu hướng chuyển đổi số, các đài truyền hình Hàn Quốc đã có nhiều sự thay đổi về mặt quản lý để duy trì sự hiện diện của mình trong môi trường số hiện nay, đồng thời đáp ứng được nhu cầu ngày càng đa dạng của người xem trực tuyến. Các đài truyền hình Hàn Quốc đã chuyển đổi từ công nghệ truyền thống (Analog) sang công nghệ số (Digital), đồng thời cải thiện chất lượng hình ảnh bằng

---

<sup>40</sup> Shin Kyung Hoon, *Sản xuất thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR) trên KBS News*, The Korean Institute of Broadcast and Media Engineers, Broadcasting and media magazine, v.21 no.4, 2016, pp.92 – 99.

<sup>41</sup> Jeong Sang-seop, *Sản xuất nội dung VR/AR đối với truyền hình mặt đất – Ví dụ về sản xuất phim trường HD ứng dụng công nghệ AR/VR*, The Korean Institute of Broadcast and Media Engineers, Broadcast and Media Magazine, v.22 no.3, 07.2017.

việc chuyển đổi sang định dạng HD (High Definition)<sup>42</sup>. Năm 2022, Đài Truyền hình SBS đã tái thiết lập lại hệ thống phòng ban quản lý thông qua việc hợp nhất bộ phận tin tức truyền thông và bộ phận tin tức số thành bộ phận tin tức tích hợp, bổ nhiệm giám đốc quản lý bộ phận tin tức tích hợp bao gồm cả tin tức truyền hình và nội dung số. Bộ phận tin tức tích hợp phụ trách sản xuất, phân phối nội dung, tích hợp và vận hành các nền tảng kỹ thuật số và tin tức truyền hình cho trang chủ SBS News, cổng thông tin điện tử và các nền tảng mạng xã hội như kênh Youtube chính thức của SBS News, các nền tảng OTT của SBS News như Video Mug và Sport Mug<sup>43</sup>.

### **3. Một số bài học và khuyến nghị về quản trị toà soạn số ở Việt Nam**

Thông qua việc phân tích thực trạng quản lý toà soạn số ở các đài truyền hình Hàn Quốc, sau đây là một số bài học và khuyến nghị đối với quản trị toà soạn số ở Việt Nam và các quốc gia Đông Nam Á, nhằm đối mặt với thách thức và tận dụng cơ hội trong môi trường truyền thông số.

*Thứ nhất*, phát triển chiến lược chuyển đổi số toàn diện, từ sản xuất nội dung đến phân phối và tương tác với độc giả. Các toà soạn cần thực hiện chuyển đổi số không chỉ ở cấp độ nội dung mà còn tại cấp độ tổ chức và kỹ thuật. Cụ thể, về mặt kỹ thuật, cần đưa ra các giải pháp nhằm tăng cường cơ sở hạ tầng mạng, đảm bảo tính ổn định của cơ sở hạ tầng mạng trong toà soạn để chịu đựng một khối lượng nội dung trực tuyến lớn và tiến hành tương tác trực tuyến với độc giả. Đồng thời, không ngừng cập nhật hệ thống kỹ thuật, sử dụng công nghệ hiện đại để cải thiện quy trình sản xuất, chỉnh sửa và phân phối nội dung, phát triển nền tảng trực tuyến và ứng dụng di động để cung cấp trải nghiệm đa dạng cho độc giả, đảm bảo các nền tảng và ứng dụng có thể tương thích và hoạt động tốt trên các thiết bị di động. Các toà soạn cần tận dụng các giải pháp công nghệ để tối ưu hóa quy trình sản xuất nội dung, từ việc biên tập cho đến xuất bản. Có thể tối ưu hóa bằng việc sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) vào việc phân tích dữ liệu, phân tích công chúng, đồng thời tối ưu hóa quy trình tự động hóa. Về mặt tổ chức, cần cung cấp đào tạo cho nhân sự về kỹ năng số hóa và sử dụng công nghệ mới, tạo điều kiện thuận lợi cho sự sáng tạo và đổi mới từ đội ngũ nhân sự.

---

<sup>42</sup> Korea Creative Content Agency, Digital newsrooms and broadcast journalism, 04.2010.

<https://www.kocca.kr/shortUrl/kg8p>

<sup>43</sup> Yoon Yu-kyung, SBS chính thức bắt đầu chuyển đổi số thông qua 8 News, Mediadaily, 08.2022.

<http://www.mediatoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=305816>

*Thứ hai*, các tòa soạn số cần phát triển chiến lược đa dạng hóa nội dung và nâng cao chất lượng nội dung, sản xuất nội dung trên đa dạng các nền tảng để thu hút và tiếp cận với độc giả từ nhiều tầng lớp và độ tuổi khác nhau. Đa dạng về mặt hình thức của nội dung, tạo ra các nội dung đa phương tiện bao gồm văn bản, hình ảnh, podcast, và nội dung tương tác để phục vụ nhu cầu và phong cách tiêu thụ nội dung của độc giả. Đa dạng hóa nội dung, cung cấp nội dung đa ngôn ngữ để mở rộng đối tượng độc giả, đưa các nội dung văn hóa nghệ thuật ra thế giới. Về mặt sử dụng công nghệ kỹ thuật, sử dụng thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR) để tăng trải nghiệm tương tác của độc giả, tận dụng công nghệ để chia sẻ các sự kiện và câu chuyện văn hóa từ nhiều góc độ.

*Thứ ba*, để sản xuất ra được nhiều nội dung phù hợp và chất lượng cao, các tòa soạn cần hiểu rõ công chúng, đối tượng độc giả thông qua việc thực hiện nghiên cứu thị trường để hiểu rõ xu hướng, nhu cầu và sở thích của độc giả, tăng cường tương tác với độc giả qua các nền tảng mạng xã hội, email và các kênh tương tác trực tuyến khác để thu thập ý kiến và phản hồi. Các tòa soạn có thể cân nhắc sử dụng công cụ phân tích dữ liệu để đo lường và đánh giá tương tác của độc giả với nội dung thông qua việc theo dõi các chỉ số như tỷ lệ click vào nội dung, thời gian duyệt trang và thời lượng xem để hiểu cách độc giả tương tác với nội dung.

*Cuối cùng*, về mặt quảng bá và tiếp thị, các tòa soạn cần tận dụng hiệu quả mạng xã hội để chia sẻ và quảng bá nội dung, tăng cường tương tác với độc giả qua các nền tảng mạng xã hội, lắng nghe phản hồi và tham gia tích cực vào việc tương tác trực tuyến với độc giả. Về mặt kinh doanh, các tòa soạn cần tối ưu hóa chiến lược kinh doanh, phát triển mô hình kinh doanh linh hoạt, bao gồm quảng cáo truyền thông, tạo ra các gói đăng ký xem có trả phí trên các nền tảng, và các nội dung có tài trợ; phát triển chiến lược để xây dựng và duy trì cộng đồng người xem trực tuyến mang lại doanh thu. Ngoài ra, cần nghiên cứu sử dụng công nghệ phân tích để đo lường hiệu suất trang chủ (website), nội dung và chiến lược tiếp thị. Dựa vào kết quả đo lường này để điều chỉnh chiến lược kinh doanh và tối ưu hóa hiệu suất./.

# MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ TRONG TRIỂN KHAI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ BÁO CHÍ

**Thạc sỹ Nguyễn Thị Ngọc Vân**

*Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông*

**Tóm tắt:** Chuyển đổi số là xu thế của cả thế giới đang hướng tới. Không nằm ngoài dòng chảy đó, chuyển đổi số cũng đang hỗ trợ báo chí tìm kiếm, phát hiện và mở rộng những tiềm năng truyền thông dựa trên nền tảng công nghệ và tri thức, năng lực sáng tạo của con người. Chuyển đổi số báo chí nhằm xây dựng các cơ quan báo chí chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại, vừa đảm bảo vai trò định hướng dư luận xã hội, vừa đổi mới hiệu quả trải nghiệm của công chúng. Từ việc tham khảo Quyết định phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, kết hợp với việc phân tích các quan điểm, góc nhìn từ lý luận tới thực tiễn đối với vấn đề chuyển đổi số báo chí, quản trị tòa soạn số, tham luận sẽ trình bày một số đặc điểm của chuyển đổi số báo chí, đồng thời bước đầu đưa ra một số khuyến nghị nhằm góp phần hướng tới các nhiệm vụ trọng tâm, giải pháp phù hợp cho việc định hướng chiến lược trong chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam.

**Từ khóa:** *Chuyển đổi số, báo chí số, tòa soạn số*

**Abstract:** Digital transformation is one of the world's latest trends. Inside of the world's treadmill, digital transformation is also leading the press to seek, discover and expand communication potentials based on technology and knowledge, and harnessing creative capabilities. Digital transformation in journalism aims to develop professional, humane, and modern press agencies, properly perform their role in guiding the public's opinions, effectively improve readers' experience. Referring to a decision approving the strategy for digital transformation in journalism by 2025, with a vision to 2030, combined with the analysis of perspectives from theory to practice regarding the issue of media digital transformation; governance of digitalized press agency, this presentation will outline some characteristics of digital journalism. In addition, the discussion provide a number of recommendations to contribute towards goals, key tasks, offering suitable solutions for strategic direction in digital transformation of journalism in Vietnam.

**Keywords:** *Digital transformation, digital journalism, digital press office*

## **Mở đầu**

Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số. Tổng thể nghĩa là mọi bộ phận, toàn diện nghĩa là mọi mặt<sup>44</sup>. Chuyển đổi số không

---

<sup>44</sup> Bộ Thông tin và Truyền thông (2020). Cẩm nang chuyển đổi số - Tài liệu lưu hành nội bộ, Hà Nội, tr.15.

chỉ giúp tăng năng suất, giảm chi phí mà còn mở ra không gian phát triển, tạo ra các giá trị mới ngoài các giá trị truyền thống vốn có. Báo chí truyền thông là một trong những lĩnh vực cần nhanh chóng chuyển đổi số bởi tác động tới xã hội lớn, mang tính hiệu quả cao, ảnh hưởng tới nhận thức, hành vi của người dân hàng ngày. Đây là xu thế tất yếu, nhằm xây dựng các cơ quan báo chí chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại, vừa đảm bảo vai trò định hướng dư luận xã hội, vừa đổi mới hiệu quả trải nghiệm của công chúng, từ đó thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp nội dung số. Báo chí chuyển đổi số không đơn giản chỉ là số hóa dữ liệu, ứng dụng công nghệ thông tin mà còn yêu cầu sự thay đổi có hệ thống từ mô hình tòa soạn, tổ chức quản trị, quy trình sản xuất, phương thức tác nghiệp, quản lý dữ liệu...

Một trong những văn bản quan trọng, có tác động mạnh mẽ tới hoạt động chuyển đổi số báo chí, vấn đề về đào tạo nghiệp vụ, nghiên cứu báo chí số chính là Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” được ban hành vào ngày 06/04/2023. Chiến lược này xác định mục tiêu chung: “Chuyển đổi số báo chí nhằm mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số”<sup>45</sup>.

Theo đó, mục tiêu cụ thể đến năm 2030, các cơ quan báo chí đạt 100% đưa nội dung lên các nền tảng số; sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số; hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và các mô hình phù hợp với sự phát triển của khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới; 90% sử dụng nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa hoạt động; tối ưu hóa nguồn thu. Chiến lược đã gợi mở nhiều cơ hội, đồng thời đặt ra cùng lúc nhiều bài toán khó như: Làm thế nào để sản xuất nội dung số, nâng cao trải nghiệm của công chúng? Nguồn lực để phát triển hệ thống báo chí theo hướng đa nền tảng một cách tối ưu? Việc quản trị tòa soạn số như thế nào để vừa thúc đẩy kinh tế báo chí, tối ưu hóa chi phí sản xuất, vừa hoạt động đúng tôn chỉ mục đích của cơ quan, tổ chức?

### **Những khuyến nghị về việc xây dựng nguồn nhân lực báo chí số**

Hiện nay, cả nước có khoảng 18.000 nhà báo được cấp thẻ, đây là những nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi số báo chí tại Việt Nam. Câu chuyện

---

<sup>45</sup> Quyết định số 348/QĐ-TTg (2023). Quyết định Phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

về chuyển đổi số báo chí không chỉ nằm ở vấn đề xu hướng công nghệ, mà mang tính quyết định vẫn là từ yếu tố về con người, cụ thể ở đây là các lãnh đạo, quản lý tòa soạn số và chính các nhà báo, phóng viên cung cấp thông tin..

Để chuyển đổi số báo chí hiệu quả, điều cốt lõi phụ thuộc vào nhân lực ở tất cả các vị trí khác nhau trong cơ quan báo chí: Lãnh đạo, quản lý các cấp cơ sở; Đội ngũ biên tập, phóng viên; Tổ chức hành chính... Nhân lực trong các cơ quan báo chí số cần biết cách vận dụng công nghệ số vào thực tiễn, rèn luyện tư duy số một cách có hệ thống. Chỉ cần một mắt xích trong tòa soạn số bị gián đoạn, quá trình vận hành chuyển đổi số sẽ trở nên kém hiệu quả, thậm chí là không thể hoạt động. Nicolas Windpassinger từng đề cập tới 2 yếu tố đóng vai trò quyết định trong chuyển đổi số, một là yếu tố con người, bởi “Trên thực tế, tài sản có giá trị nhất của một doanh nghiệp chính là con người mà họ sử dụng”<sup>46</sup>; hai là vai trò của nhà lãnh đạo, bởi tầm nhìn và chiến lược của họ có khả năng tiếp sức cho nhân viên và thúc đẩy tinh thần đổi mới, sáng tạo trong tập thể.

Với vai trò quản trị, người đứng đầu cơ quan báo chí số cần nắm chắc các kiến thức, kỹ năng về chuyển đổi số, đồng thời cần quyết liệt với các mục tiêu cụ thể, ví dụ như triển khai đưa nội dung lên nền tảng số; sắp xếp vận hành mô hình tòa soạn số phù hợp với vai trò, nhiệm vụ của tổ chức; Triển khai sử dụng công nghệ, trí tuệ nhân tạo trong sản xuất nội dung... Đội ngũ ban lãnh đạo, quản lý báo chí có bản lĩnh và trình độ, nhanh nhạy và am hiểu công nghệ sẽ đưa ra những chỉ đạo kịp thời, chuẩn xác, tinh táo, nhất là với những vấn đề nhạy cảm, hệ trọng của đất nước trong thời kỳ đổi mới.

Về yếu tố nhân sự, các tòa soạn số rất cần những nhà báo bản lĩnh, dũng cảm, tâm huyết. Các phóng viên, biên tập phải rèn luyện chuyên môn, củng cố đạo đức nghề nghiệp, đổi mới tư duy để linh hoạt tác nghiệp báo chí đa phương tiện, từ đó tạo ra những sản phẩm chất lượng, kịp thời, đảm bảo tính chính xác, nhân văn và trách nhiệm với xã hội. Trong xu thế chuyển đổi số, nhà báo không chỉ cần trang bị kỹ năng làm nghề mà còn cần trau dồi hiểu biết về các thiết bị tác nghiệp ứng dụng công nghệ hiện đại. Để có những nhà báo đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số báo chí, vai trò của các cơ sở đào tạo báo chí truyền thông, các đơn vị bồi dưỡng nghiệp vụ báo chí... là hết sức quan trọng.

Việc phát triển và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực báo chí số đòi hỏi các trường đại học phải tư duy đổi mới về cách thức giảng dạy, liên tục cập nhật kiến

---

<sup>46</sup> Nicolas Windpassinger (2020). Internet vạn vật (IoT): Chuyển đổi số hay là chết, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, tr. 11.

thức trong giáo trình; bồi dưỡng lý thuyết, kỹ năng tác nghiệp báo chí số cho sinh viên ngay từ trên giảng đường. Các chương trình đào tạo đại học và sau đại học, khóa học nghiệp vụ chuyên biệt dành cho ngành báo chí số... cần bám sát xu thế phát triển của báo chí hiện đại. Chương trình học cần phải đổi mới thường xuyên, tích cực “đưa tòi soạn số đến giảng đường”, đào tạo gắn với thực tiễn, tránh sáo rỗng, không có chiều sâu. Đáp ứng những điều này, trong tương lai, nguồn nhân lực báo chí số sẽ được đồng bộ cả về kiến thức lẫn kỹ năng, đáp ứng mục tiêu Chiến lược chuyển đổi số báo chí quốc gia.

Hiện nay, nhiều cơ sở đào tạo uy tín về báo chí truyền thông đã giảng dạy các học phần liên quan đến báo chí truyền thông số, ví dụ như Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông mở ngành Báo chí từ năm 2022, lấy công nghệ làm nền tảng, sinh viên được trang bị các kỹ năng số, khi tốt nghiệp có thể đảm nhiệm các vị trí công việc đa năng, đa nhiệm; Trường Đại học Khoa học Huế mở 2 mã ngành Báo chí và Truyền thông số, chương trình đào tạo định hướng ứng dụng, hướng tới việc truyền tải thông tin trong môi trường kỹ thuật số, tạo ra các sản phẩm truyền thông chất lượng dựa trên nền tảng số và truyền tải sản phẩm đó trên các thiết bị số... Các cơ sở này sẽ góp phần làm tăng chất lượng của đội ngũ nhân lực báo chí số trong tương lai.

Có những ý kiến cho rằng nhiều nhà báo vẫn có thể tác nghiệp, làm việc trong môi trường báo chí giỏi mà không cần học qua các cơ sở đào tạo báo chí truyền thông. Điều này không sai, tuy nhiên để có thể làm việc trong môi trường báo chí số thì nhà báo đòi hỏi phải có tố chất tốt, khả năng tự học, rèn luyện lâu dài, bền bỉ và vất vả. Nếu được đào tạo bài bản kết hợp tự học, tự rèn luyện ở trường đại học hoặc các cấp học cao hơn thì con đường học hỏi làm nghề sẽ được rút ngắn. Để xác định hướng tới một nền báo chí chuyển đổi số chuyên nghiệp thì không nên chỉ lệ thuộc vào sự may mắn và mang tính bị động chờ đợi. Tương lai, báo chí số sẽ còn phát triển và trở thành xu thế tất yếu, do vậy Việt Nam cần xây dựng nguồn nhân lực báo chí chuyển đổi số toàn diện, bài bản, chất lượng cao.

### **Những khuyến nghị về việc tạo không gian thực hành chuyển đổi số báo chí**

Trên thực tế, báo chí tác động tới công chúng trong nhiều lĩnh vực, nhiều vùng miền khác nhau, do vậy báo chí không thể nằm ngoài xu thế chuyển đổi số, thậm chí còn cần “đi trước đón đầu”. Báo chí số đang từng bước phát triển để có thể bắt kịp xu thế của công nghệ hiện tại, đáp ứng tốt nhiệm vụ thông tin, truyền thông trong tình hình mới. Để làm được điều này, việc tạo không gian thực hành chuyển đổi số cho người làm báo là cần thiết, có ý nghĩa quan trọng.

Sau khi ban hành “Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, tới tháng 06/2023, Bộ Thông tin và Truyền thông đã thành lập Trung tâm Hỗ trợ chuyển đổi số báo chí (trực thuộc Cục Báo chí) nhằm tạo không gian thực hành chuyển đổi số cho lĩnh vực này. Trung tâm sẽ là đầu mối cung cấp thông tin, tài liệu, hướng dẫn, hỗ trợ huy động nguồn lực từ doanh nghiệp để giúp các cơ quan báo chí đạt mục tiêu Chiến lược trên đã đề ra. Bộ TT&TT cũng đã ra mắt Cổng thông tin điện tử <https://pdt.gov.vn/>, Cổng thông tin điện tử <https://pdt.gov.vn/> được tích hợp công cụ phần mềm đánh giá, đo lường mức độ chuyển đổi số của các cơ quan báo chí. Điều này cho thấy Nhà nước đặc biệt quan tâm, tạo điều kiện thực hành chuyển đổi số cho các cơ quan báo chí truyền thông. Tuy vậy, công cuộc tạo không gian thực hành chuyển đổi số còn nhiều vướng mắc, đầu tiên là việc đồng bộ các văn bản, quy định của pháp luật. Chuyển đổi số báo chí là sự giao thoa giữa dữ liệu, công nghệ số vào trong hoạt động của tòa soạn. Với chuyển đổi số báo chí, vấn đề bảo vệ thông tin và cá nhân hóa trải nghiệm người dùng luôn được chú trọng, điều này dẫn đến Luật báo chí cần đồng thời cũng dựa vào nhiều hệ thống văn bản pháp luật khác nhau: Luật an toàn thông tin, Luật viễn thông... Do vậy, việc đồng bộ các văn bản, quy định này cần được nghiên cứu kỹ lưỡng, có chế tài cụ thể.

Mục tiêu chuyển đổi số tại các cơ quan báo chí truyền thông không thể thực thi máy móc, mà cần phù hợp với từng trường hợp, điều kiện hoạt động riêng biệt. Nói cách khác, không thể có công thức chung cho việc chuyển đổi số tại tất cả các cơ quan báo chí, có những cơ quan áp dụng chuyển đổi số rất thành công, trong khi đó có những đơn vị đồng thời áp dụng cách thức trên lại hoàn toàn không đạt được hiệu quả. Do vậy, nhà quản trị, các cơ quan quản lý báo chí cần tìm ra phương án chuyển đổi số phù hợp, nhanh chóng, hiệu quả cho đơn vị của mình. Việt Nam hiện tại có 6 cơ quan truyền thông đa phương tiện chủ lực, gồm Đài Tiếng nói Việt Nam (VOV), Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), Thông Tấn xã Việt Nam, Báo Nhân Dân, Báo Công an nhân dân, Báo Quân đội nhân dân. Đây sẽ là những đơn vị cần tiên phong dẫn đầu trong việc chuyển đổi số, để từ đó tạo động lực, tiền đề cho các cơ quan báo chí ở trung ương và địa phương khác học hỏi, triển khai mô hình tòa soạn số hiệu quả, phù hợp với điều kiện của tổ chức.

Đầu tư vào chuyển đổi số trước tiên cần hiểu biết, quyết tâm nhưng cũng không thể thiếu nguồn lực tài chính. Đây là một quá trình dài hơi, đòi hỏi việc mua sắm cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, hạ tầng số phục vụ quá trình tác nghiệp. Thay vì chỉ chờ đợi nguồn ngân sách, các tòa soạn số có thể tính toán, xây dựng cơ chế xã hội hóa với sự tham gia của các công ty công nghệ đầu ngành để được trang bị những



hệ thống máy móc, ứng dụng công nghệ mới nhất vào quy trình quản trị, tác nghiệp, tạo cơ hội cho các nhà báo, phóng viên được “thực học, thực hành, thực nghiệp”. Khi mọi nhà báo, phóng viên, biên tập được tiếp cận với công nghệ, công cụ hiện đại thì việc đổi mới sáng tạo trong hoạt động chuyên đổi số sẽ diễn ra nhanh chóng, năng động, đạt hiệu quả cao.

Tạo không gian thực hành chuyển đổi số báo chí không đơn thuần chỉ là bài toán về trang thiết bị hiện đại, công nghệ cao... mà còn cần tập trung hỗ trợ nâng cao nội dung chất lượng. Để tạo nên một nội dung hay thì yếu tố then chốt là con người, và cụ thể hơn là sự thay đổi trong cách làm, tư duy của người làm báo. Do vậy, mô hình các diễn đàn, hội nhóm, câu lạc bộ quy tụ các chuyên gia phân tích, chuyên gia công nghệ, nhà quản lý báo chí... cũng đồng thời nên được ưu tiên. Cách làm này tạo điều kiện cho các nhà báo, phóng viên trẻ được học hỏi kinh nghiệm từ những chuyên gia đầu ngành, chủ động chia sẻ thông tin, thể hiện quan điểm. Chuyển đổi số hướng tới thế hệ tương lai, do vậy những mô hình này sẽ tạo môi trường cho các phóng viên, nhà báo trẻ được tiếp cận các phương thức tác nghiệp hiện đại để đổi mới, sáng tạo trong cách làm nghề của bản thân và xa hơn là đưa cơ quan báo chí tiến đến gần với hoạt động chuyển đổi số.

### **Một số gợi mở và góc nhìn khác**

Ngày nay, tự chủ tài chính và phát triển kinh tế báo chí là xu thế của nền báo chí hiện tại, tuy nhiên đây cũng đang là thách thức lớn với các cơ quan báo chí hướng tới mục tiêu chuyển đổi số. Tòa soạn cần phát triển những trung tâm sáng tạo nội dung đa phương tiện, hình thành không gian kết nối giữa tòa soạn số với công chúng số, từ đó hướng tới mục tiêu xây dựng mô hình thu phí báo chí. Sản phẩm nội dung của báo chí số có thể là ảnh, đồ họa, âm thanh hoặc những dạng bài bắt kịp xu hướng của báo chí số hiện đại như longform, megastory, emagazine... Theo Reuters Institute, xu hướng báo chí và công nghệ năm 2023 có các lĩnh vực được tập trung nhiều nhất là: Nội dung podcast và âm thanh kỹ thuật số; Kết nối newsletter; Sản xuất sản phẩm video kỹ thuật số; Đồ họa hóa dữ liệu; Ứng dụng thực tế ảo<sup>47</sup>. Đây là những xu hướng sáng tạo kiểu mới, ứng dụng tiến bộ của khoa học kỹ thuật, có thể áp dụng trong sản xuất nội dung báo chí.

Để phát triển nội dung số phù hợp với nhu cầu công chúng, các tòa soạn số cần phân loại đối tượng độc giả chuẩn xác, ví dụ như: Người dùng sẵn sàng trả phí; Người dùng chưa trả phí nhưng có tiềm năng trở thành người dùng trả phí; Người dùng đại

---

<sup>47</sup> Nick Newman (2023), Journalism, media, and technology trends and predictions 2023. Retrieved November 22th, 2023 from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2023>.

trà, không sẵn sàng trả phí; Người dùng tiếp nhận thông tin qua mạng xã hội... Khi nội dung trên các nền tảng số đáp ứng được nhu cầu thì công chúng sẽ sẵn sàng trả phí để được nhận thông tin chất lượng, giống cách mà Netflix hoặc Spotify đang làm. Báo chí số khi tạo ra được những sản phẩm tốt, về cả nội dung và cách thức truyền tải thì đã đến lúc suy nghĩ tới việc khiến người đọc chịu trả phí để thụ hưởng sản phẩm của cơ quan mình. Các thể loại khó như phóng sự điều tra, bình luận tin tức... là những nội dung đặc biệt, không dễ sản xuất, và rất khó để tìm thấy ở các nền tảng mạng xã hội. Bên cạnh đó, việc truyền tải dưới những hình thức đổi mới như longform, megastory, emagazine... bên cạnh chất lượng về nội dung cũng sẽ là yếu tố thu hút với độc giả, đặc biệt là độc giả trẻ. Chỉ có đa dạng nguồn thu, toà soạn số mới có thể tính đường dài trong việc duy trì chất lượng sản phẩm và cải thiện thu nhập cho người làm báo.

Kinh tế báo chí đang kinh doanh một mặt hàng đặc biệt, đó là kinh doanh tin tức, kinh doanh câu chuyện. Thực chất, việc thu phí người đọc là thói quen vốn dĩ đã có từ khi báo in xuất hiện. Công chúng trả tiền để mua tờ báo in, nắm bắt thông tin đời sống, tin tức thời sự mới nhất đang diễn ra hàng ngày. Hiện nay, nhiều cơ quan báo chí ở Việt Nam và thế giới đã bắt đầu bàn luận đến chuyện thu phí độc giả, tuy nhiên công chúng vẫn còn dè chừng với hình thức này. Internet phát triển khiến mạng xã hội lên ngôi và độc giả dần quen với việc được tiếp cận nguồn thông tin khổng lồ một cách miễn phí. Điều này khiến việc thu phí từ bạn đọc trở nên bớt phổ biến và doanh thu của nhiều tờ báo bị sụt giảm. Nhiều tòa soạn dựa phần lớn vào tiền tài trợ để duy trì hoạt động, dẫn đến một số tòa soạn đã xuất hiện tình trạng đưa thông tin thiếu kiểm chứng, nội dung quảng cáo quá đà cho doanh nghiệp, làm vai trò cung cấp thông tin của báo chí chuyên nghiệp bị công chúng nghi ngờ, đánh giá thấp, việc chi trả cho thông tin cũng vì thế ngày càng ít được nghĩ đến.

Hiện nay, hai mô hình thu phí chính được áp dụng rộng rãi là thu phí cứng và thu phí mềm. Thu phí cứng yêu cầu công chúng phải đóng 1 khoản tiền cố định mỗi tháng để được tiếp cận tất cả các nội dung trả phí của tờ báo. Ở hình thức thu phí mềm, tờ báo sẽ cung cấp một số bài được tiếp cận miễn phí, trong khi đó, một số bài báo chất lượng sẽ chỉ hiển thị một phần nội dung và yêu cầu người dùng phải trả phí mới có thể truy cập. Ở hình thức thu phí cứng, bài toán đặt ra cho tòa soạn báo chí số là việc xây dựng và duy trì được lượng độc giả trung thành, ổn định. Với mô hình thu phí mềm, bài toán đặt ra là việc sắp xếp hạn mức bài báo miễn phí, tiêu chí thu phí những tác phẩm chất lượng sẽ ra sao để không gây khó chịu, vướng mắc cho độc giả. Trên thực tế, thế giới đã có rất nhiều tờ báo đạt mức tăng trưởng lợi nhuận cao

từ việc thu phí cứng hoặc thu phí mềm, trong bối cảnh doanh thu từ quảng cáo giảm mạnh. Tờ The Times mỗi năm đạt doanh thu 1000 tỷ đồng/tháng từ việc thu phí 3,4 triệu thuê bao đăng ký. Tạp chí Wired tăng 300% lượng người đăng ký số sau khi giới thiệu tường phí trực tuyến. Tờ báo kinh doanh của Đức - Handelsblatt đã tăng doanh thu lên hơn 25% thông qua thu phí bạn đọc. Đặc biệt, 58% người dùng của tờ báo này đã đăng ký trả phí sau thời gian dùng thử miễn phí<sup>48</sup>. Ngoài ra, các tờ báo nổi tiếng khác như: Wall Street Journal, New York Times, Financial Times Daily... cũng rất thành công trong việc thu phí bạn đọc. Thực tế này chứng minh con đường phát triển, tăng trưởng doanh thu cho báo chí số tại Việt Nam từ nguồn đọc báo có phí là hoàn toàn có thể.

Ở Việt Nam, một số tờ báo đã bắt đầu triển khai mô hình báo chí trả tiền, ví dụ như trang VietnamPlus của Thông tấn xã Việt Nam (triển khai từ tháng 11/2018). Tờ báo cho người dùng được đọc báo miễn phí trên phần lớn nội dung, và yêu cầu người đọc phải trả một khoản phí với những bài viết chuyên biệt, chuyên sâu, phỏng vấn độc quyền... Vào tháng 3/2021, Tạp chí điện tử Ngày nay đã trở thành tạp chí điện tử đầu tiên thu phí người đọc trong chuyên mục “Special Today” theo các gói dịch vụ tuần hoặc tháng. Không nằm ngoài xu hướng, Báo Người Lao động cũng đã tiến hành áp dụng thu phí đọc báo điện tử từ tháng 7/2022. Theo đó, chỉ những độc giả đã trả phí mới có thể đọc các nội dung chuyên sâu, chất lượng trong chuyên mục “Dành cho bạn đọc VIP”.

Thu phí đọc báo chí số là xu hướng của thế giới trong thời đại công nghệ, ngày càng có nhiều cơ quan báo chí áp dụng hình thức này. Vấn đề thu phí độc giả sẽ tạo nhiều cơ hội, tuy nhiên cũng đặt ra những bài toán không nhỏ. Việc từ chối công chúng nếu họ không trả tiền là một thách thức mang tính rủi ro cho các tòa soạn số, bởi không phải ai cũng sẵn sàng trả phí cho các nội dung mình được tiếp cận. Tờ The Times dù rất thành công trong việc thu phí báo chí số, tuy nhiên cũng đã mất đi 90% lượng độc giả trực tuyến của mình. The Wall Journal cũng mất tới 24 năm để đạt được con số 2 triệu độc giả sẵn sàng trả phí cho việc đọc báo online. Các tòa soạn số cần xác định thị trường, nội dung, cách triển khai tác phẩm báo chí số khi tòa soạn hướng đến việc “sống” bằng chi phí mua báo từ độc giả. Thay vì chạy theo view để kiếm tiền quảng cáo và nhận các gói tài trợ, khi thu tiền bạn đọc, tòa soạn số cần đầu tư nhiều hơn cho nội dung tổng thể, định vị thương hiệu của tờ báo một cách cẩn trọng, lâu dài và có tầm nhìn chiến lược. Tác phẩm số đảm bảo sự độc đáo, tin cậy,

---

<sup>48</sup> Timo Lamour (2021). Paywall models: What you can learn from Bild, Handelsblatt, Wired and Co. Retrieved November 24th, 2023 from <https://www.purplepublish.com/en/blog/paywall-model-publishers>.

đón đầu xu hướng sẽ được ủng hộ nhiệt tình, các sản phẩm thiếu hấp dẫn sẽ bị loại trừ. Điều này khiến nhà báo cần bồi dưỡng kỹ năng của mình để tạo nên những sản phẩm báo chí số đa dạng, sâu rộng và hấp dẫn hơn.

### **Kết luận**

Như vậy, trong lĩnh vực báo chí truyền thông, chuyển đổi số là điều tiên quý, giúp các cơ quan báo chí hướng tới sự chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại, đảm bảo đồng thời vai trò định hướng dư luận xã hội và vai trò đổi mới hiệu quả trải nghiệm của công chúng. Hiện nay, các tòa soạn đều đã xác định nhiệm vụ, mục tiêu chuyển đổi số theo Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Tuy nhiên, hoạt động chuyển đổi số báo chí vẫn còn khá mới mẻ, đòi hỏi việc triển khai chiến lược cần rõ ràng, cụ thể, đơn giản mà hiệu quả. Việc chuyển đổi số từng công đoạn trong quản trị, tác nghiệp, sản xuất nội dung... chính là bước đệm hướng tới chuyển đổi số toàn diện, có hệ thống cho nền báo chí chuyên nghiệp của Việt Nam sau này./.

# TOÀ SOẠN SỞ HƯỚNG ĐẾN ĐẶC TÍNH BÁO CHÍ “CHẠM”

**Tiến sỹ Phan Quốc Hải**

*Trưởng khoa Báo chí - Truyền thông*

*Đại học Khoa học, Đại học Huế*

**Tóm tắt:** Trên cơ sở khảo sát các dạng toà soạn báo trong tiến trình phát triển và đặc điểm của các nền báo chí qua từng thời kỳ, bài viết trình bày một đặc tính cơ bản của báo chí trong thời đại số hoá, đặc tính “báo chí chạm”. Từ đặc tính đó, việc xây dựng toà soạn báo chí số cần hướng đến phát triển và quản trị toà soạn theo phương thức báo chí “chạm”. Trong đó, tập trung vào các hình thức tổ chức sử dụng công nghệ, nền tảng kỹ thuật, cách thiết kế sản phẩm, phân phối thông tin và quản trị phân khúc người dùng.

## 1. Đặt vấn đề

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ đã ảnh hưởng tích cực đến quy trình sản xuất và chuyển tải thông tin của báo chí. Quy trình tổ chức sản xuất, cách thức tổ chức toà soạn và kể cả công tác dịch vụ, quản trị người dùng cũng đã thay đổi để bắt kịp sự phát triển của bối cảnh số hoá. Trong bối cảnh này, dù chưa phải hoàn toàn phụ thuộc hẳn, song từ khâu thu thập, xử lý thông tin, tư liệu đến quá trình sáng tạo tác phẩm, phân phối và tiếp nhận sản phẩm báo chí đều có sự tham gia tích cực và hiệu quả của các thiết bị di động, chủ yếu là điện thoại di động thông minh. Điều này đã tạo nên một đặc tính khá đặc biệt trong hoạt động báo chí số, đó là đặc tính báo chí “chạm”.

“Báo chí chạm” là đặc tính của hoạt động báo chí mà ở đó, từ nhà sản xuất, nhà báo, phóng viên đến người tiêu dùng đều sử dụng thao tác “chạm” trên thiết bị để tác vụ, là các khâu từ thu thập thông tin tư liệu, sáng tạo nội dung, chuyển tải thông tin, tiếp nhận thông tin đều phải qua hình thức “chạm” màn hình để thực hiện. “Báo chí chạm” là nội dung, phương thức thể hiện chạm được đến công chúng, giúp thoả mãn nhu cầu, sở thích cá nhân; là nơi công chúng, toà soạn, nhà báo, nhân vật cùng nhau “chạm” kết nối, tương tác, thảo luận và chia sẻ. Nói một cách khác, trong bối cảnh số hiện nay, hoạt động sản xuất, phân phối và tiếp nhận sản phẩm thông tin, sản phẩm báo chí một phần nào đó đều thể hiện rõ tính chất “chạm”.

Vì thế, xét cho cùng, phát triển và quản trị các cơ quan, toà soạn báo chí số trong bối cảnh hiện nay là một phần của tiến trình xây dựng, hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của toà soạn nhằm đạt được mục tiêu hướng đến một nền báo chí có đặc tính “chạm”.

## 2. Đặc tính báo chí “chạm”

Thuật ngữ báo chí “chạm” được nói đến khi báo chí phát triển cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và sự ra đời của phương tiện tiếp cận thông tin hiện đại là các thiết bị di động, trong đó chủ yếu là điện thoại di động thông minh. Chính thiết bị di động đã làm chuyên hoá dẫn đến biến đổi một số đặc tính của báo chí mà một trong số đặc tính mới xuất hiện của báo chí trong bối cảnh số là tính chất “chạm”.

Đặc tính “chạm” của báo chí số hiện nay được hiểu là:

(1) Chạm tương tác kỹ thuật (chạm, vuốt, cuộn, kéo, nhấn,...): người dùng hiện nay tiếp cận thông tin chủ yếu qua thiết bị di động. Tất cả các thông tin tiếp xúc hằng ngày của công chúng báo chí gần như đến từ thiết bị đầu cuối là điện thoại di động thông minh. Bên cạnh việc tiếp nhận thông tin, quy trình tác nghiệp để sản xuất tác phẩm báo chí, trong một số bối cảnh, trường hợp nhất định, nhà báo cũng sử dụng thiết bị di động để tác nghiệp và thao tác kỹ thuật cơ bản cũng chỉ dùng động tác “chạm”. Nói một cách khác, từ khâu sản xuất, chuyển tải đến tiếp nhận thông tin đều sử dụng hình thức “chạm”, quy trình này còn được gọi là “tin tức trên đầu ngón tay”.

(2) Chạm tương tác kết nối (người dùng - tác giả - nhân vật - toà soạn): những đối tượng này cùng “chạm” vào nhau theo hình thức trao đổi, bình luận trên các diễn đàn hoặc ngay trên các tác phẩm báo chí qua hình thức comment, like, share. Công chúng, người dùng cũng có thể liên hệ với toà soạn để trao đổi, tham gia sản xuất tin bài cùng toà soạn, nhà báo, tham gia xuất bản tác phẩm. Đây có thể nói là đặc tính “chạm” rất quan trọng của nền báo chí số hiện nay. Bởi chính đặc tính này đã làm thay đổi cách thức sản xuất tác phẩm báo chí, làm dịch chuyển hình thức sản xuất, quản lý, tổ chức toà soạn theo hướng số hoá rõ nét nhất.

(3) Chạm “all-in-one” và “everytime everywhere”: tất cả có trong một, mọi lúc, mọi nơi, tin tức luôn thường trực đáp ứng mọi nhu cầu của người dùng bởi một cú chạm. Đặc tính này hướng đến thông tin di động qua hai hình thức: (i) tiếp cận người dùng qua nội dung theo vị trí địa lý (người dùng ở khu vực nào, di chuyển đến khu vực nào thì thông tin liên quan ở khu vực đó sẽ xuất hiện) và (ii) thông tin dịch chuyển theo người dùng (người dùng thay đổi vị trí thông tin dịch chuyển theo không làm gián đoạn sự tiếp nhận của người dùng).

(4) Chạm đến tất cả các loại hình báo chí: tiếp cận được hầu hết các loại hình báo chí như báo in, báo nói, báo hình, báo điện tử chỉ qua một thiết bị và những thao tác “chạm” màn hình. Và, cùng một lúc có thể tiếp cận thông tin bằng nhiều ngôn ngữ của các loại hình (ngôn ngữ đa phương tiện) trong một hoặc nhiều tác phẩm thay vì

người dùng phải lật giờ từng trang (báo in), nhấn nút từ remote (phát thanh, truyền hình) trên các thiết bị thu phát công kênh.

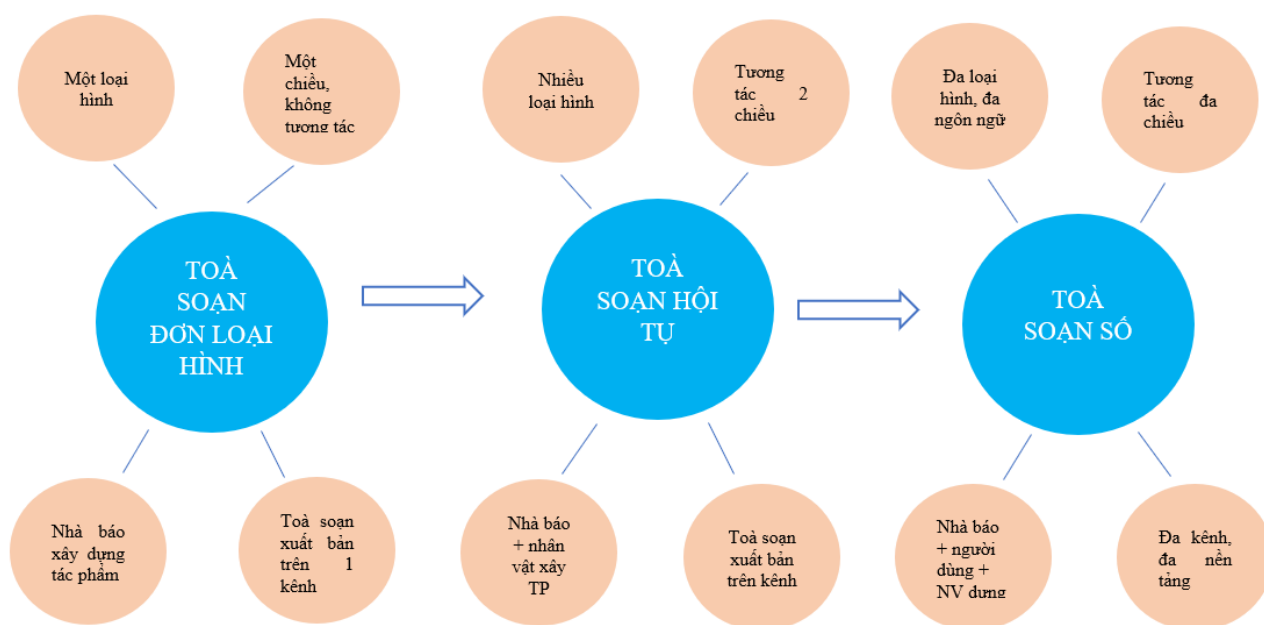
(5) Chạm sự vật trong tác phẩm báo chí qua hình thức báo chí thực tại ảo (VR): đây là hướng mới của công tác sản xuất tác phẩm báo chí. Hiện nay với sự phát triển của công nghệ, các tác phẩm báo chí đang thay đổi phương thức trình bày, thể hiện từ dạng đa phương tiện cơ bản (qua 4 giác quan) đến đa phương tiện ảo (qua 5 giác quan, đặc biệt là xúc giác). Những tác phẩm này sẽ tạo ra một sự tiếp nhận thông tin mới, thú vị và hấp dẫn hơn cách tiếp cận thông tin kiểu truyền thống.

(6) Nội dung “chạm” đến người dùng: báo chí trong bối cảnh số hướng đến chạm vào sở thích, thói quen, nhu cầu của người dùng. Đó là báo chí với những tác phẩm có nội dung và hình thức gắn gũi với công chúng/người dùng, với phương thức trình bày “trần trụi”, “mộc”, mang hơi hướng của “vị nguyên bản”. Đây là một sự thay đổi, một bước tiến lớn trong quá trình sản xuất tác phẩm báo chí để có thể “chạm” đến mọi người dùng hay công chúng phân mảnh.

### 3. Quản trị toà soạn số theo đặc tính “chạm” của báo chí

#### 3.1. Toà soạn báo chí số

Trong đó quá trình phát triển, báo chí đã trải qua nhiều mô hình toà soạn khác nhau phù hợp với những biến đổi của đời sống xã hội, nhu cầu thông tin và hệ thống hạ tầng công nghệ. Trong lịch sử phát triển, xét dưới góc độ mô hình quản lý và quản trị, các nền báo chí trên thế giới đã trải qua các giai đoạn/mô hình cơ bản là:



Hình 3.1. Mô hình các toà soạn báo qua các thời kỳ phát triển

Theo nhà báo Lê Xuân Trung, Phó Tổng Biên tập Báo Tuổi Trẻ thì toà soạn số phải được xây dựng trên 3 trục chính là Trung tâm phát triển nội dung số, Module dữ liệu nội dung số và Module dữ liệu người dùng. Trong đó, “Trung tâm phát triển nội dung số là đầu mối tổ chức sản xuất nội dung số như text, ảnh, đồ họa, âm thanh (audio), video... Module dữ liệu nội dung số là bộ máy điều hành hệ thống dữ liệu nội dung số trên cơ sở ứng dụng công nghệ tự động lưu trữ, phân loại, trích xuất, khai thác, sử dụng dữ liệu và sản phẩm số. Module dữ liệu người dùng là module thu thập, lưu trữ, phân tích và sử dụng dữ liệu người dùng thường xuyên của một cơ quan báo chí”<sup>49</sup>.

Về cơ bản, toà soạn báo chí số là sự hội tụ của công nghệ và nội dung, ứng dụng công nghệ để phát triển các sản phẩm báo chí đa nền tảng, đa dịch vụ và đa phương tiện. Ngoài ra, để xây dựng được toà soạn báo chí số, theo bà Đỗ Thị Thu Hằng, Trưởng ban Nghiệp vụ, Hội nhà báo Việt Nam, điều cốt lõi là “có một toà soạn số đặt trong một hệ sinh thái số và nguồn nhân lực có năng lực tổ chức, thực hiện các hoạt động nghiệp vụ báo chí số” và “mô hình này phải đáp ứng được sự hội tụ: Nội dung số - Công nghệ số - Công chúng số - Kinh tế số - Hệ sinh thái số”<sup>50</sup>.

Cùng với quan điểm đó, Trần Quang Diệu, Giám đốc Trung tâm ứng dụng CNTT, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh cho rằng “Toà soạn báo chí số là hội tụ, nhưng trong trường hợp này là hội tụ nội dung, hội tụ công nghệ và hội tụ phương tiện trong truyền thông, khác với việc đưa tất cả các đơn vị, phòng ban, phóng viên về cùng một tòa nhà hay cùng một địa điểm. Trên cơ sở tòa soạn số, cần phát triển các sản phẩm báo chí đa nền tảng, đa dịch vụ và đa phương tiện”<sup>51</sup>.

Như vậy có thể nói, toà soạn số là hình thức xây dựng toà soạn phù hợp với bối cảnh phát triển báo chí số và đó là toà soạn được thiết kế cân bằng giữa việc sản xuất, trình diễn nội dung và sử dụng công nghệ phù hợp để tạo ra sản phẩm trên nhiều nền tảng khác nhau phục vụ đối đa nhu cầu của công chúng.

## 2.2. Xây dựng và quản trị toà soạn số theo đặc tính “chạm” của báo chí.

Để ngày càng đáp ứng tính chất “chạm” của nền báo chí số, một trong những vấn đề đặt ra là xây dựng và quản trị toà soạn số. Thực tiễn hiện nay, các cơ quan

---

<sup>49</sup> Trường Thanh, “Mô hình tòa soạn số ở Việt Nam”, Tạp chí *Thông tin và Truyền thông* online, 23/08/2023; <https://ictvietnam.vn/mo-hinh-toa-soan-so-o-viet-nam-59320.html>

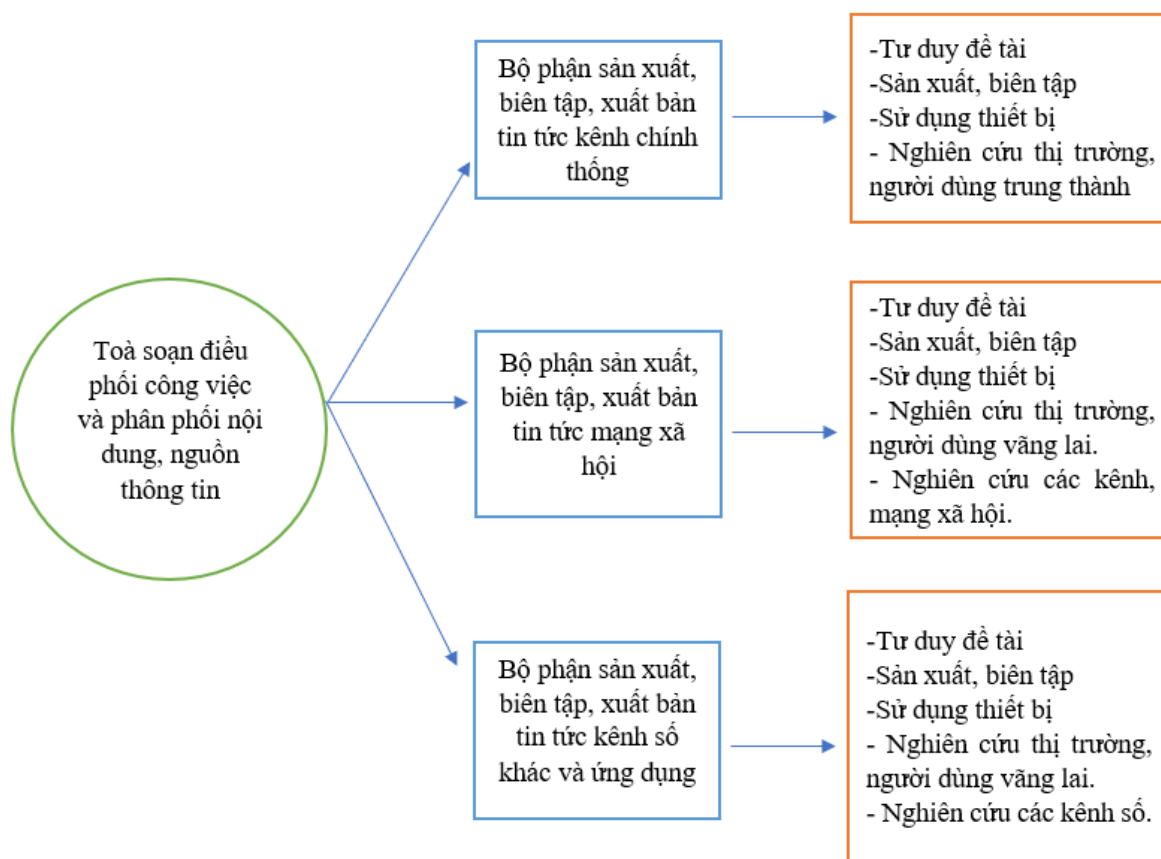
<sup>50</sup> Dẫn theo: Thanh Hà, “Xây dựng ‘tòa soạn số’ để phục vụ bạn đọc tốt hơn”, *Tuổi Trẻ* online, 17/08/2023; <https://tuoitre.vn/xay-dung-toa-soan-so-de-phuc-vu-ban-doc-tot-hon-20230817144140344.htm>

<sup>51</sup> Dẫn theo: Trọng Đạt, “Tòa soạn số sẽ làm thay đổi toàn diện báo chí Việt Nam”, *VietNamNet*, 18/08/2023; <https://vietnamnet.vn/toa-soan-so-se-lam-thay-doi-toan-dien-bao-chi-viet-nam-2178752.html>



báo chí đã có những chuyển biến tích cực trong quá trình xây dựng toà soạn số với nhiều hình thức khác nhau. Theo đó, để xác định được mô hình và quản trị mô hình đó theo hướng riêng của từng toà soạn, các tờ báo cần xây dựng cho mình những hình thức thông tin đặc thù từ chức năng nhiệm vụ, tôn chỉ của từng tờ báo, đặc tính công chúng của riêng mỗi báo dựa trên phân khúc và phân mảnh công chúng trên thị trường tin tức và cơ sở hạ tầng công nghệ đã và sẽ đầu tư. Cụ thể mô hình toà soạn số xây dựng trên 3 tổ chức/bộ phận: Bộ phận biên tập, xuất bản tin tức kênh chính thống; Bộ phận biên tập, xuất bản kênh mạng xã hội; Bộ phận biên tập xuất bản các kênh số khác, các ứng dụng.

Mỗi bộ phận đều phụ trách tất cả các khâu từ đầu vào, sản xuất và phân phối/xuất bản tin tức, bao gồm việc sử dụng thiết bị, tư duy nội dung đề tài, nghiên cứu thị trường và nhu cầu công chúng.



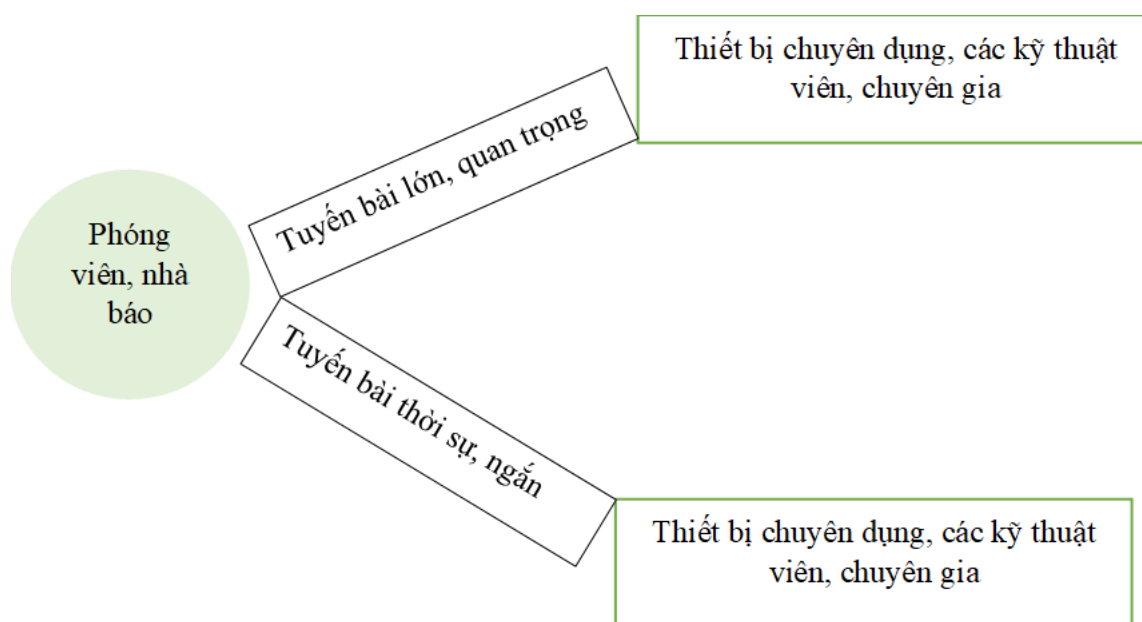
**Hình 3.2.** Mô hình tổ chức sản xuất tuyến tin, bài của toà soạn số

Trong đó cần tập trung quản trị, điều phối tốt các hoạt động như sau:

*Về sử dụng thiết bị, công nghệ:* kết hợp với hệ thống sản xuất tin tức bằng các thiết bị chuyên dụng và các thiết bị di động trong cùng một toà soạn, một cơ quan báo chí. Những trường hợp sản xuất các sự kiện lớn, trọng đại có thời gian, không

gian được định vị cụ thể thì dùng các thiết bị chuyên dụng. Những trường hợp/tình huống phản ứng nhanh (đám cháy, thảm họa tự nhiên, sự kiện thể thao), tình huống yêu cầu phản ánh thời gian thực (trực tiếp sự kiện thời sự), sự kiện xảy ra ngoài sự kiện được dự kiến (sự kiện quan trọng xảy ra ngoài kế hoạch và không có trang thiết bị chuyên dụng tại chỗ), phỏng vấn ngay lập tức tại hiện trường (cần thông tin thời sự và bối cảnh thực tế), sự vụ điều tra bí mật, tình huống cần tương tác với độc giả (qua mạng xã hội hoặc ứng dụng trò chuyện trực tuyến, tạo mối quan hệ và nhận phản hồi từ độc giả), tình huống đặc thù về không gian (cuộc biểu tình, tình trạng khẩn cấp hoặc sự kiện diễn ra ở nơi khó tiếp cận...) thì sử dụng các thiết bị di động nhất là điện thoại di động thông minh. Cách sử dụng này nhanh chóng tiếp cận được thông tin, toà soạn sẽ linh hoạt giải quyết được bài toán tin tức vừa sản xuất được tuyến tin, bài lớn (các chương trình sự kiện phát thanh, truyền hình, các tác phẩm in, các siêu tác phẩm báo chí) vừa sản xuất các tin, bài gọn, nhẹ, đáp ứng được tính chất thông tin mọi lúc, mọi nơi vốn là đặc tính cơ bản của nền báo chí “chạm”.

Từ đây xây dựng nên mô hình tổ chức sử dụng thiết bị như sau:

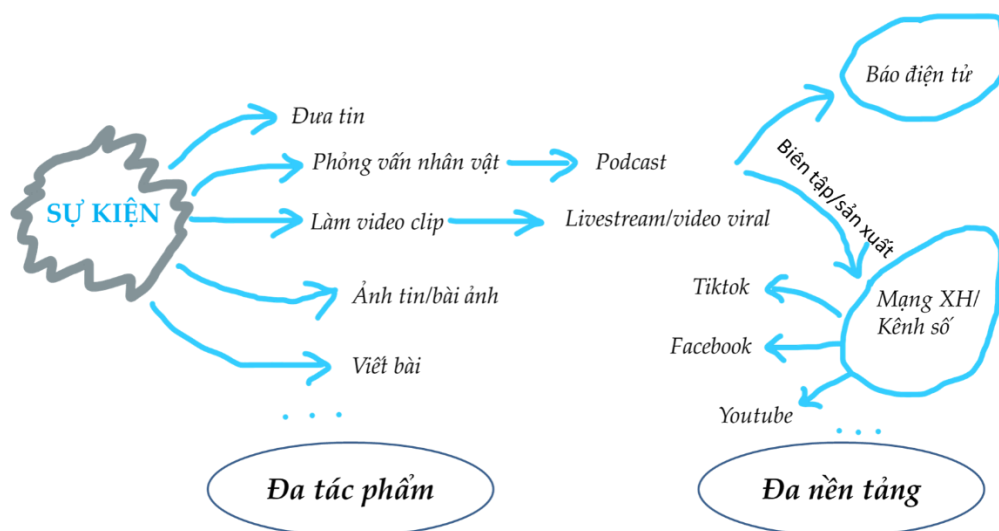


**Hình 3.3.** Mô hình tổ chức sử dụng phương tiện sản xuất của toà soạn số

Về phương thức xây dựng nội dung: Ngoài cách thức trình bày, xây dựng nội dung đã trở thành chuẩn tắc của mỗi tờ báo, cơ quan báo, các tác phẩm báo chí trong bối cảnh số cũng cần phải được sắp xếp, xây dựng lại theo một hướng mới, nhằm tiếp cận nhanh chóng đến người dùng. Việc viết theo hình thức trải nghiệm người

dùng là một nhiệm vụ quan trọng trong quá trình sản xuất tác phẩm. Toà soạn báo chí số sẽ phải quản trị nội dung theo các lớp công chúng phân mảnh. Công chúng trung thành, nội dung được sản xuất trên nguyên tắc “chuẩn tắc”, công chúng vãng lai và thế hệ trẻ, nội dung cần được xây dựng dạng “mộc”, “trần trụi”, “vị nguyên bản”. Ngoài ra, để có thể tiếp cận nhiều hơn các nhóm công chúng khác, tác phẩm cần tập trung vào tính thời sự, ngắn gọn, dung lượng, thời lượng vừa phải hoặc cần liên tục cập nhật, tường thuật thường xuyên. Đương nhiên, cách phân loại công chúng để sản xuất như trên sẽ phải dùng đến công nghệ AI để phân loại.

Về phương thức tổ chức xuất bản: tổ chức phân phối đa kênh và mỗi kênh thông tin có bộ phận biên tập lại tác phẩm phù hợp với từng kênh, điều này đồng nghĩa với cách quản trị sản xuất theo dạng đa tác phẩm, đa nền tảng và đa phương tiện.



**Hình 3.4.** Mô hình tổ chức sản xuất đa tác phẩm bằng hình thức đa phương tiện và phân phối đa nền tảng của toà soạn số

#### 4. Kết luận

Mục tiêu của chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí của Việt Nam là “Xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước; đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng; đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; tạo nguồn thu mới; thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số”<sup>52</sup>. Để thực hiện được mục tiêu đó, các cơ quan báo chí phải nhanh chóng thay đổi phương thức lãnh

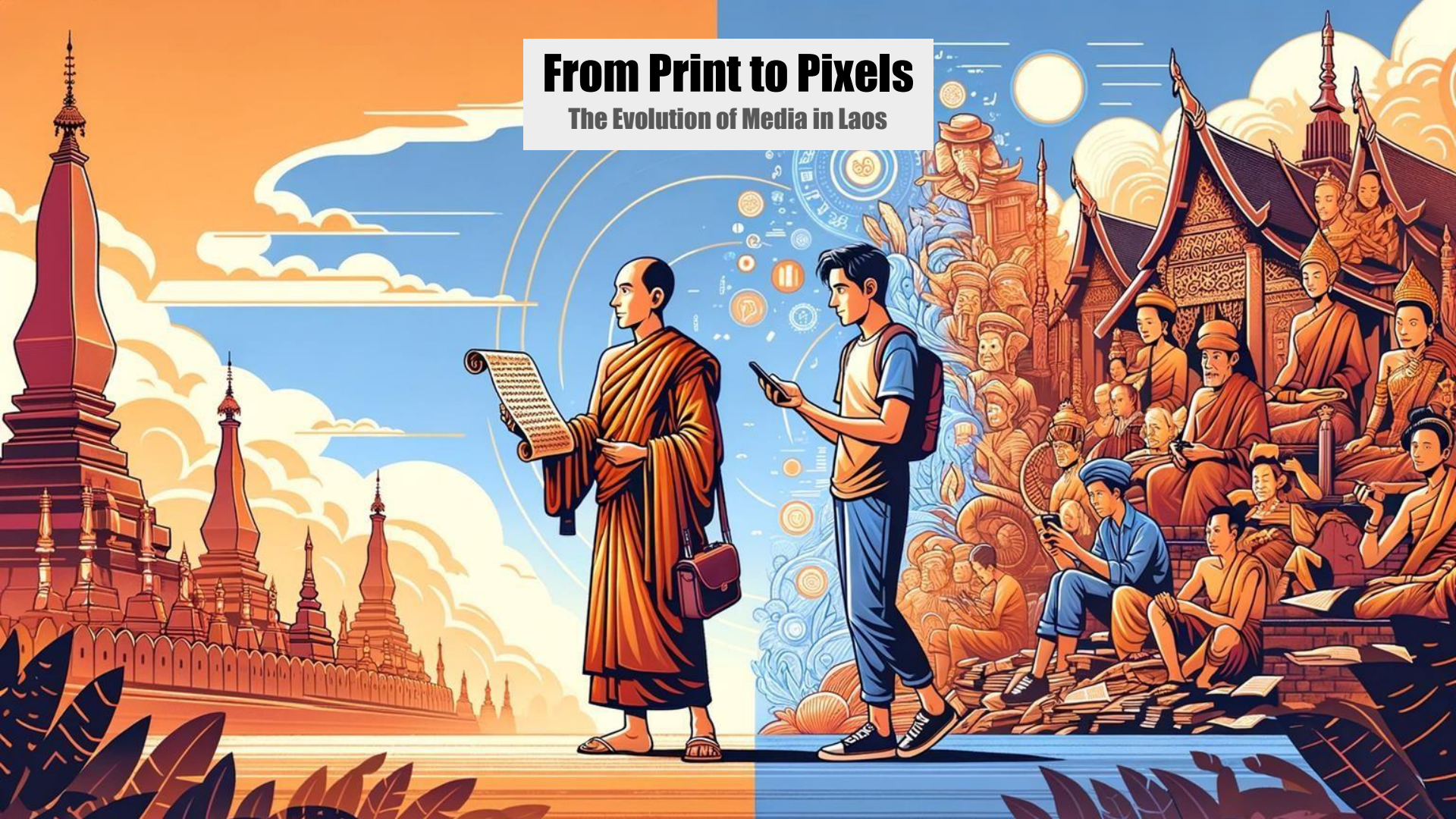
<sup>52</sup> Quyết định số 348/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.

đạo, thực hiện công tác thông tin với nhiều hình thức khác nhau trong đó tập trung xây dựng và vận hành phù hợp tòa soạn báo chí số.

Trên cơ sở xây dựng, quản trị tốt và vận hành đúng hướng tòa soạn số, các cơ quan báo chí, các nhà xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động cần nghiên cứu và tiệm cận đến đặc tính báo chí trong bối cảnh nền công nghiệp lần thứ tư vốn rất khác biệt so với bối cảnh các xã hội trước đó, nhất là sự biến đổi nhanh chóng của phương tiện và nhu cầu thông tin của người dùng. Trong đó, đặc tính “chạm” của báo chí là một đặc thù đặc biệt của nền báo chí hiện nay. Hiểu rõ, hiểu đúng và vận hành quy trình sản xuất, phân phối tác phẩm theo đặc tính này sẽ làm cho nền báo chí phát triển nhanh chóng, bền vững và phù hợp với thời đại./.

# From Print to Pixels

## The Evolution of Media in Laos



# Laos' First Newspaper

In 1930, a milestone in Lao media history was marked by the launch of **the first Lao newspaper**. Initiated by a group of Lao and Vietnamese residents in Vientiane, this pioneering publication started as a one-page news bulletin in the Lao language. Its primary aim was to foster patriotism among the local populace and to galvanize support for the independence movement across the Indochina Peninsula.





laopost



ທຸລາ 3

ປະຊາຊົນ

ສູງຂອງສູນກາງພັກ ປະຊາຊົນ ປະຕິວັດລາວ



Vergin 90'S



ວຽງຈັນໄພ່  
VIENTIANE MAI NEWSPAPER



IDSALA



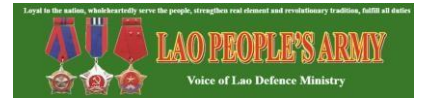
Vientiane Times

www.vientianetimes.org.la

www.vientianetimes.la



THE NEXT MEDIA



LATV



ກະແສ  
ຂ່າວ



25



VOA  
ວີໂອເອ





# Digital or “Social Media” Revolution

- **1997:** Laos receives internet access
- **High mobile phone penetration of 85.1%** with increasing internet access (most are mobile-natives)
- **Affordable cost of mobile data:** 10GB of data = ~.99 USD
- **Decent mobile internet speed:** ~28 mbps
- **Internet penetration:** 2023: 62% (4.7 million)
- **Key Takeaway:** In transition from offline to online, Lao media have leapfrogged over websites and into social media



# Social Media in Laos

- **Facebook** becomes the *de facto internet*
  - i. Social media usage correlates with internet usage
  - ii. ~**62%** of the population active on platforms
    1. **Facebook:** 3.2 million
    2. **Instagram:** 500 thousand
    3. **Twitter:** 240 thousand
    4. **LinkedIn:** 140 thousand
    5. **YouTube:** 3-4 million
    6. **TikTok:** ??
- **Facebook's Role:** market facilitator AND commercial gatekeeper



# Social Media in Laos

- The **Facebook Page** becomes primary point of news distribution (replaces websites)
- Social media is often **first internet experience** of *mobile-natives*
- Lao-language websites **depend** on Facebook for traffic referrals (over 90-98%)
- Internet penetration rate **is equal to** social media (namely) penetration rate (~62%)
- TikTok is the current **challenger**



# Citizen Journalism

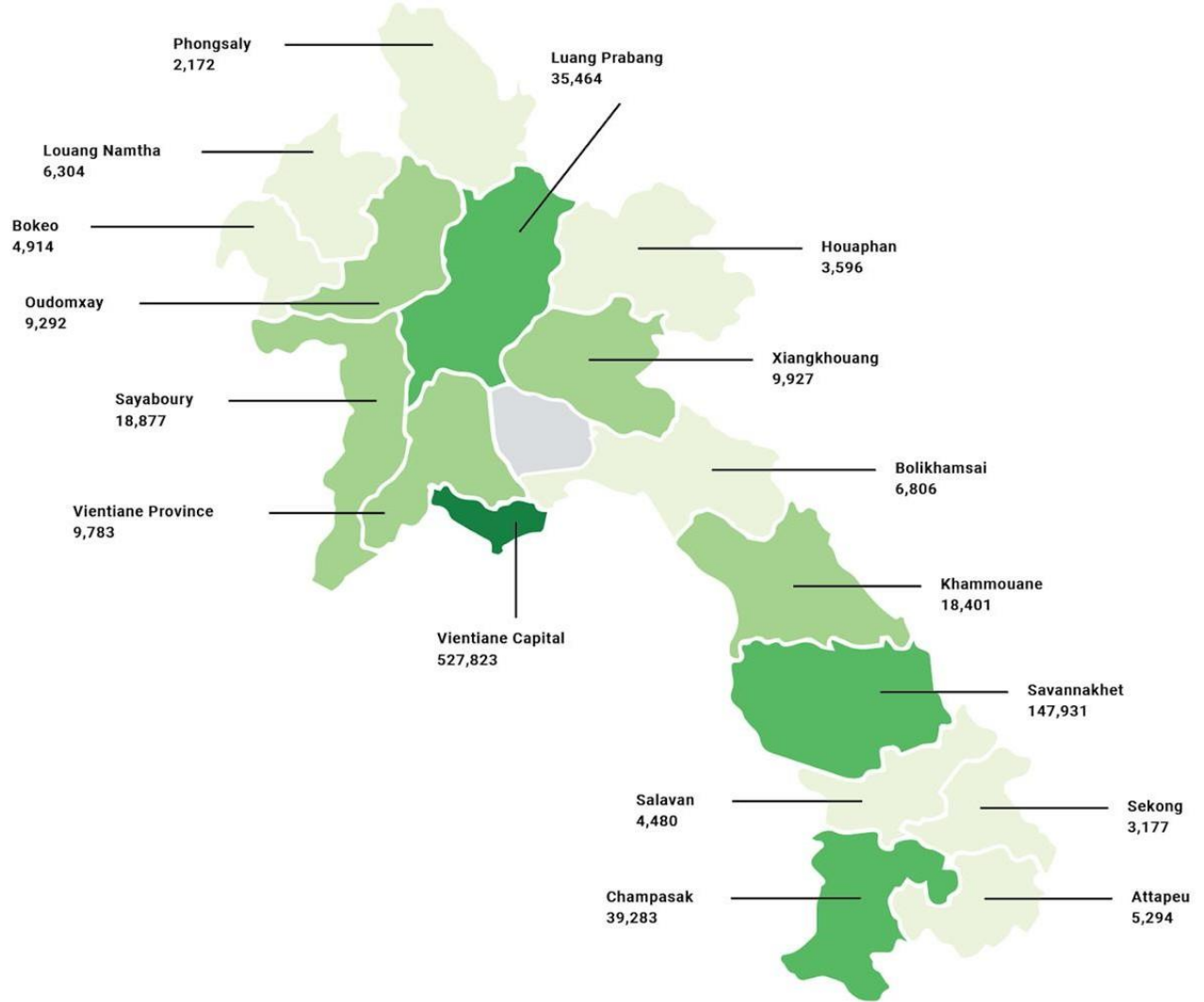
- 2009: *Mahason* introduces first news-themed Facebook Page
- 2013: Paksé plane crash becomes first major national news story shared online

Emergence of ***citizen journalism***, allowing public news reporting and dissemination

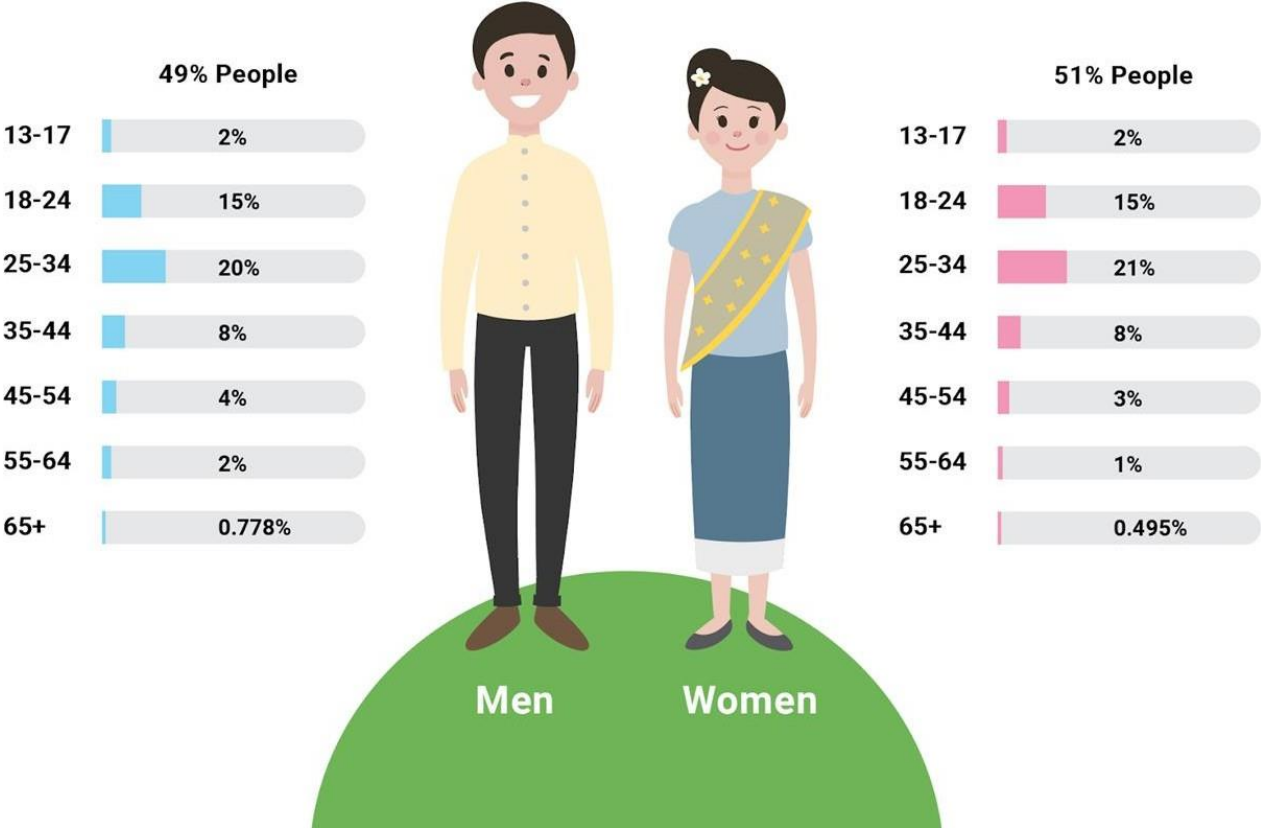
- Public participation in shaping news narratives through social media
- Citizen journalism provides unfiltered, authentic content with broad reach but may incite volatile reactions and show bias
- Challenges in verifying and managing news reported by citizens



# Internet User Distribution



# Internet Usage by Demographic



# Challenges & Opportunities

- **CHALLENGES**
  - i. **Social media is the ultimate gatekeeper.** It is both the distribution channel for media *and* competitor of media.
  - ii. **Content collapse** allows social media companies to determine criteria for news creation and distribution.
  - iii. **Lack of websites.** Content belongs to social media companies.
- **OPPORTUNITIES**
  - i. Aleph (Facebook Authorized Reseller), 3P (Google Reseller)
    1. Monetization schemes?
  - ii. New and emerging social media platforms good for competition

# Recommendations

- **For Government:**
  - i. Foster an environment conducive to media development and innovation
  - ii. Lobby for regulation of social media companies (i.e. ad revenue, tax, enhancing credibility for media)
- **For Media Outlets:**
  - i. Invest in new AI technologies, social media training, and journalistic training
  - ii. Consider different business models (i.e. subscription-based)
  - iii. Diversify channels of distribution
- **For Citizens:**
  - i. Engage critically but *constructively* with media
  - ii. Contribute to responsible content creation and sharing





**CCJ'S PRESENTATION**

BY MR. KHIEU KOLA, ADVISOR TO THE PRESIDENT OF THE CLUB OF CAMBODIAN JOURNALISTS (CCJ),  
MEMBER OF THE BOARD OF DIRECTORS,

ASEAN MEDIA CONFERENCE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION,  
HANOI - DECEMBER 06-08, 2023



- BEFORE TALKING TO THE CAMBODIAN MEDIA ABOUT DIGITAL TRANSFORMATION, WE TAKE THE TIME TO SHOW THAT THE REVOLUTION SHOULD BE A COMBINATION OF PROCESSES AND OUTCOMES THAT RESULT FROM A MINDSET THAT LEADS TO SOCIAL BENEFITS. THE IMPACT ON SOCIETY IS INEVITABLE.



- CAMBODIA IS ACTIVELY ADVOCATING THE ADOPTION OF DIGITAL TECHNOLOGY WITHIN ITS MINISTRIES AND PUBLIC INSTITUTIONS. THIS INITIATIVE IS AIMED AT EXPEDITING THE DIGITAL GOVERNMENT TRANSFORMATION PROCESS, WITH THE ULTIMATE GOAL OF ENHANCING THE TIMELY AND EFFICIENT DELIVERY OF PUBLIC SERVICES IN THE DIGITAL ERA.



- THE CLUB OF CAMBODIAN JOURNALISTS IS WELL AWARE OF THE SITUATION THAT NEEDS TO BE TRAINED AND CONNECTS ABOUT 500 OF ITS MEMBER JOURNALISTS TO BEGIN TO UNDERSTAND THIS WORK IN ORDER TO ADAPT TO THE MEDIA BUSINESS TO KEEP UP WITH THE MARKET SITUATION, IN WHICH WE COOPERATE WITH THE MINISTRY OF POSTS AND TELECOMMUNICATIONS OF CAMBODIA FOR THE TRAINING OF TWO MEMBERS ALREADY IN 2023, 2024, AND WE WILL CONTINUE TO DO THIS WORK IN 2024 TO UNDERSTAND THE TECHNOLOGY AND DIGITAL TRANSFORMATION.



- IN CAMBODIA, THE MEDIA, WHICH INCLUDES TRADITIONAL MEDIA, MODERN MEDIA, AND EMERGING MEDIA, SUCH AS CITIZEN MEDIA, SUCH AS SOCIAL MEDIA, ESPECIALLY ON FACEBOOK, IS IN THE PROCESS. THE DIGITAL TRANSFORMATION, HOWEVER, IS NOT YET WIDESPREAD.



- THE MEDIA IN CAMBODIA, IN GENERAL, OVER THE PAST FEW YEARS HAS HEARD THE TERM DIGITAL TRANSFORMATION, THE OVERWHELMING MEDIA INSTITUTIONS ARE RECOVERING, ADAPTING TO THIS SERVICE TO KEEP UP WITH THE SITUATION AND FOR SURVIVAL.
- AND BUSINESS GROWTH, A SYSTEM OF FREE MARKET ECONOMY, WHICH MUST BE COMPETITIVE, WHERE CUSTOMERS NEED INFORMATION QUICKLY, RELIABLY, AND CAN BE USED FOR POLITICAL, ECONOMIC, SOCIAL SECURITY, ETC.



- WE, THE CJJ, ARE FOCUSING ON DIGITAL TRANSFORMATION IN MEDIA FIELD OF THE KINGDOM OF CAMBODIA THAT INCLUDES THREE IMPORTANT RECOMMENDATIONS OF THE CURRENT GOVERNMENT UNDER THE WISE LEADERSHIP OF SAMDECH THIPADEI PRIME MINISTER HUN MANET, CONSISTS OF DIGITAL GOVERNMENT, DIGITAL ECONOMY AND BUSINESS SO AS TO CONTRIBUTE TO THE DEVELOPMENT OF THE E-COMMERCE AND SUPPORT CAMBODIA'S ECONOMIC DIVERSIFICATION.



ក្រិបប្រតិភូករណីសតតកម្ពុជា

Club of Cambodian Journalists (CCJ)

ផ្ទះលេខ ១២ ផ្លូវលេខ ៥ (ក្រុងបឹងហ្លួត) សង្កាត់ចាក់អង្ក្រែលើ ខ្សែហ្លូមេដឹម រាជធានីភ្នំពេញ ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា  
 House N°12, Street 05 (Borey Peng Huot Community), Sangkat Chak Angreae Lue, Khan Mencheay, Phnom Penh,  
 Office Phone: (855-77) 480 171 & E-mail: [ccj@online.com.kh](mailto:ccj@online.com.kh)  
 Website: [www.ccj.com.kh](http://www.ccj.com.kh) & Facebook page: [www.facebook.com/CCJCambodia/](http://www.facebook.com/CCJCambodia/)



**THANK YOU**

# Digital Newsroom Management: Thailand Experiences

---

Chavarong Limpattamapanee

Founding President, Society for Online News Providers, Thailand (SONP)

Advisor, Confederation of Thai Journalists (CTJ)

## Early Stages of Digital Newsroom Management

- Shared resources between printed media newsroom, and online editorial team
- Daily news are mostly come from printed newsroom with some original contents produced by digital team
- Research showed that readers of online news website need real-time news update, exclusive news and IT related content



# Middle Stage of Newsroom Management

---

Newsroom management changes dramatically after the grow of social media

---

Reporters of conventional media required to use social media to promote content from news website and newspaper

---

Digital newsroom starts to expand in order to produce more original contents with more demand from digital audiences

---

Statistics and content development tools such as SEO and content marketing techniques become routine practices in the newsroom

# Digital Newsroom Management in present Media Landscape

More segmentation for online media means more complicated newsroom management

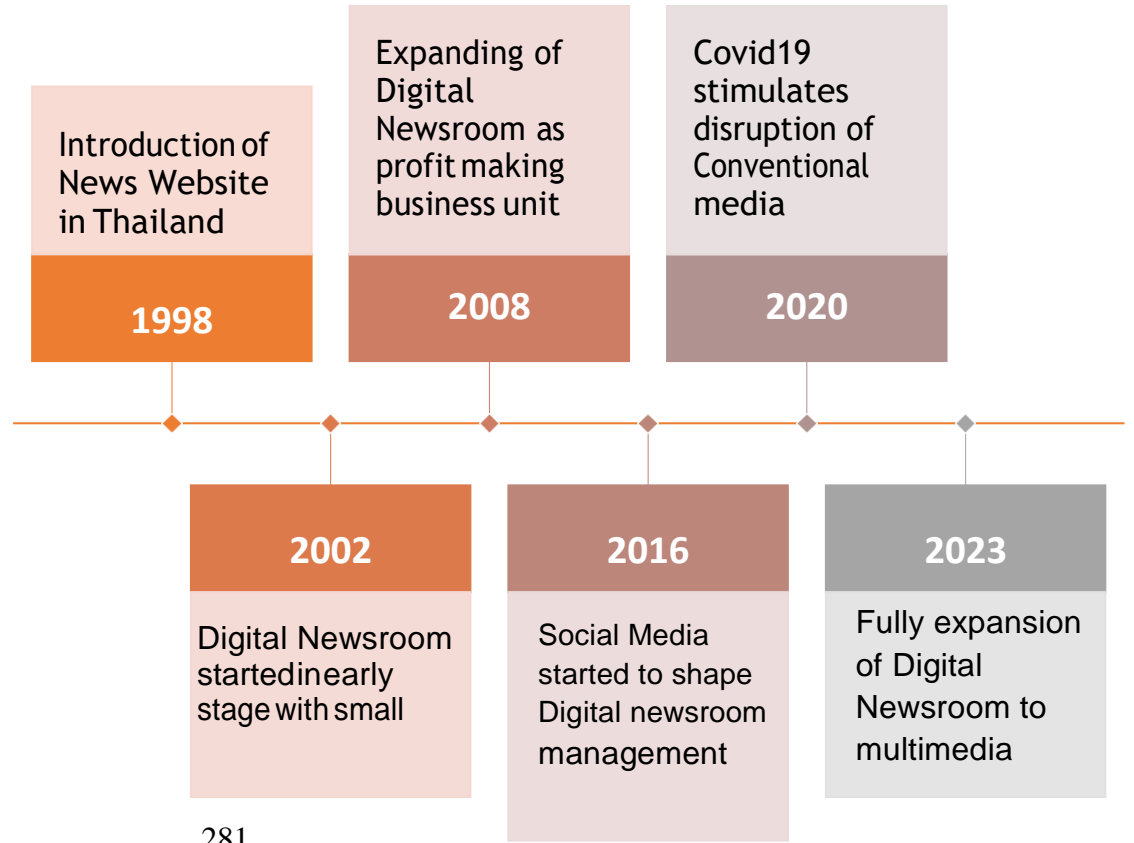
News are not only produced for website but also for various social media platforms


Digital newsroom becomes multimedia newsroom that operates closed to TV newsroom

Production and business development department are working closely with newsroom

Monetization is essential for all online media companies

# Timeline of Digital Newsroom Management in Thailand





**ADVOCACY FOR MEDIA SUSTAINABILITY  
THE EXPERIENCE OF INDONESIA**

**AGUS SUDIBYO**

# Background: Media Disruption?

---

- Mass media is always a duality between social institution and economic institution.
- The media must maintain its sustainability as an economic institution to be able to serve the public's right to information and control the political power.
- As an economic institution, today mass media are facing great pressure: the unfair business competition system where the media industry structure is monopolized by global digital platform companies.



# Unhealthy, Monopolistic Business Structure in the Media Industry (Indonesia, 2023)

---

- ❖ Around 76-81% of news distribution are controlled by Google and Facebook.
- ❖ 70% of digital advertising revenue in Indonesia is controlled by the duopoly of Google and Facebook.
- ❖ They use publisher's news content to mine user data, but are not being transparent about it and refuse to meaningfully share user data with publishers.

# The Indonesian Publishers Right: “Digital Platform Liability to Support Good Journalism”

---

- ❑ Referring to European Union *Publisher Right*, and Australian *News Media and Digital Platforms Mandatory Bargaining Code*.
- ❑ Not designed to become a hostile gesture towards the global digital platform.

Rather, to create reciprocally beneficial relationship between the news publisher and the digital platform

# The obligation of digital platforms to negotiate in good faith with Indonesian publishers regarding:

---

- The economic value of the publisher's content that they use (aggregation, scrolling, etc.).
- A fair and transparent profit sharing in digital advertising schemes that involves both parties (programmatic ads, etc).
- Sharing of user data generated from the use of publisher-owned content by digital platforms.

# The Obligation of Digital Platform to:

- Avoid the distribution and commercialization of journalistic content that is not in accordance with the principle of good journalism.
- Make sure that their algorithm and other technical systems are supporting preservation the value of human right, multiculturalism, plurality, and locality.

# The Current Situation

---

- Representatives of global platforms tend to reject the publishers right.
- They lobbied the Indonesia government to make changes that weaken the position of local publishers.
- They approached the local publisher and offer various forms of “cooperation”.
- They objected to the ratification of publisher right but did not provide an alternative solution on how digital platforms monopoly can be kept in check.
- They even dare to explicitly express their rejection and threaten to boycott.

# The Current Situation

---

- The commitment of the Government of Indonesia for ratification of the publisher right is now being tested.
- Likewise, the solidity of local publishers in dealing with "intimidation" or persuasion by global platforms needs to be proven.
- But under such situation, advocacy and the political process for publisher rights in Indonesia continues.
- The solidity is the key
- Dependency to global platform is the problem

# Together, we will be stronger

- ❖ In the face of the monopolistic power of global digital platform companies, we can't work alone.
- ❖ Building networking and cooperation between global south countries in order to realize the principle of media sustainability.
- ❖ We want to introduce the establishment of cross-country network: ASEAN Media Caucus for Media Sustainability



# ADVOCACY FOR PUBLISHER RIGHT: WHAT NEED TO BE DONE



Publisher

## Drafting

Drafting by a professional and competent team



Publisher

## Lobbying

Lobbies to the government, media groups, Parliament, Digital Platforms



Publisher

## Benchmarking

Referring to countries that have adopted publisher right



Publisher

## Campaign

Building public opinion and applying pressure to digital platforms



Digital Public Space/  
Protection of Individual Rights

Digital  
Market Act

Digital  
Services Act

Publishers  
Right

Social  
Media  
Law

**National  
Sovereignty**

Neighboring  
Right

Good (Public)  
Journalism

GDPR

Diverted  
profit Tax  
Regulation

**Domestication of Digital Platform**

# REMEMBER!

- Don't make digital regulations to: hinder IT-based innovations and creativity, suppress the democratic and deliberative effects of digitalization, and excessively criminalize the practice of freedom of expression!
- Our focus is on addressing the negative impacts of digitalization, not undermining or eliminating the positive impacts of digitalization.



**FROM TRADITIONAL EDITORIAL OFFICE  
MODELS TO CONVERGED AND DIGITAL EDITORIAL  
OFFICE MODELS:**



roles and conditions for transition

# WHAT WE ARE

A Chinese language Broadsheet first published in Singapore on 18 March 1967.



## 新明日報

越共襲美商船  
圖斷美軍供應

美坦克在炮火攻擊下登陸

**祝詞**

蘇卡諾返耶城

促成越局和談

感爾遜表信心

**本報啓事**

本報啓事

**本報啓事**

本報啓事

**廉價機票·環遊各國**

馬來西亞文娛遊覽有限公司 敬啓

★特價香港、台灣、韓國、日本、(曼谷)觀光團

★特價日本、香港、曼谷觀光團

**東代**

指光臨

新明日報刊社啟

**組織健全 服務週到**

馬來西亞文娛遊覽有限公司

代理國內外旅行





# HOW WE OPERATED TRADITIONALLY



Strict deadline



Reader interaction  
(24-hour hotline)



Neutral, fact based  
(verification)  
reporting



Rich visual  
presentation



# OUR DIGITAL FOOTPRINTS



新明



洗钱案  
新进展!

# 返苏宝林洋房调查 警拖走6豪车

包括法拉利 劳斯莱斯



## CHANGES THAT COME WITH DIGITAL TRANSITION

- Breaking news
- Compact presentation
- Internet as source of information
- Digital skills (video editing, live streaming, ect)





# CHALLENGES WE FACE

- Time
- Eye-catching VS Comprehensiveness
- Setting boundary for dos and don'ts
- Generating revenue





# POTENTIAL OPPORTUNITIES

- Worldwide audience
- AI assistance
- Quicker workflow
- New ways of presenting news



# THANK YOU

---





# **Media Literacy and Digital Transformation to Combat Disinformation**

**Maria Kristina Maralit**  
Vice President, National Press Club of the Philippines  
Senior Reporter, The Manila Times

# WORKFLOW

*Speed*

*Depth*

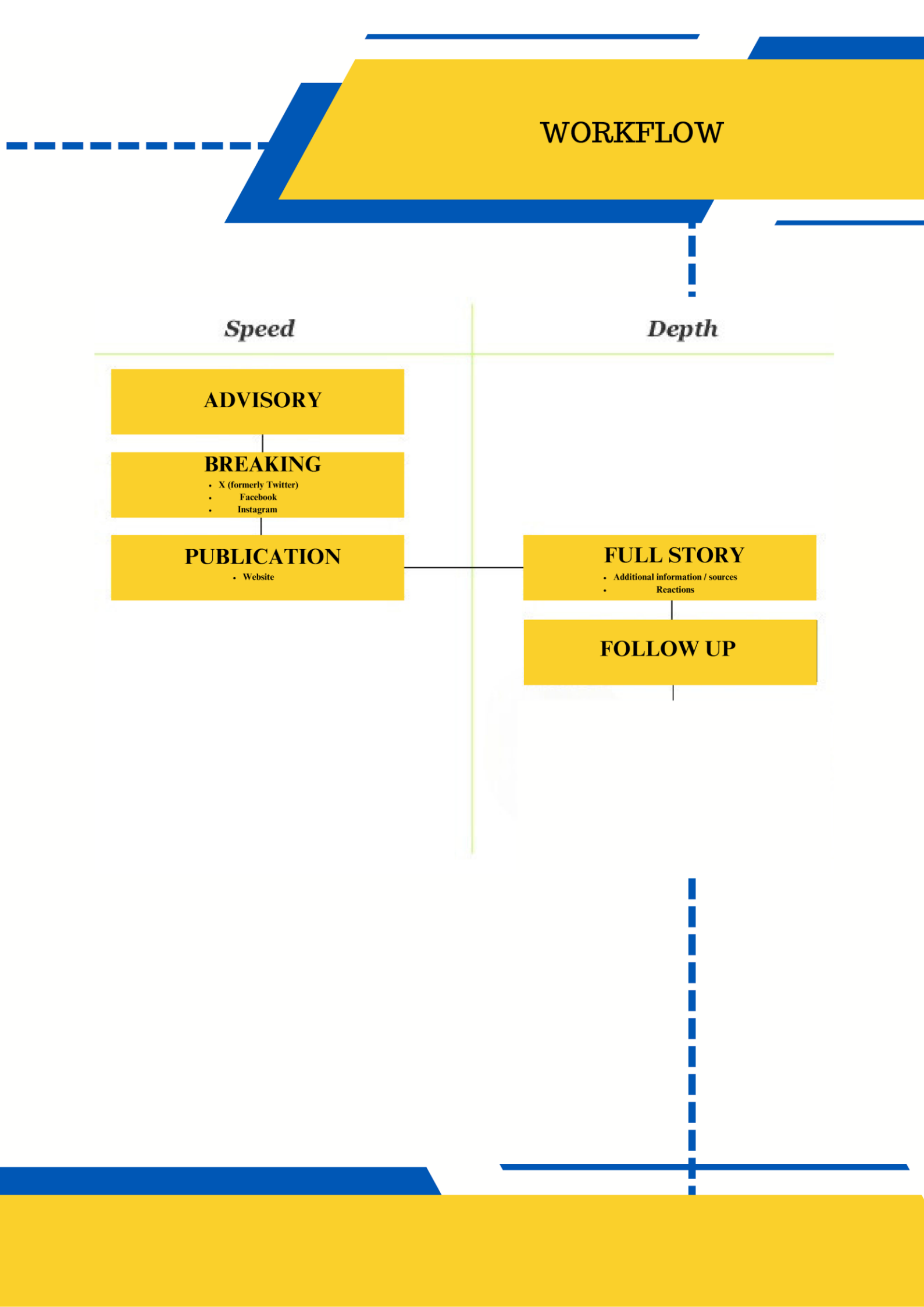
**ADVISORY**

**BREAKING**  
• X (formerly Twitter)  
• Facebook  
• Instagram

**PUBLICATION**  
• Website

**FULL STORY**  
• Additional information / sources  
• Reactions

**FOLLOW UP**



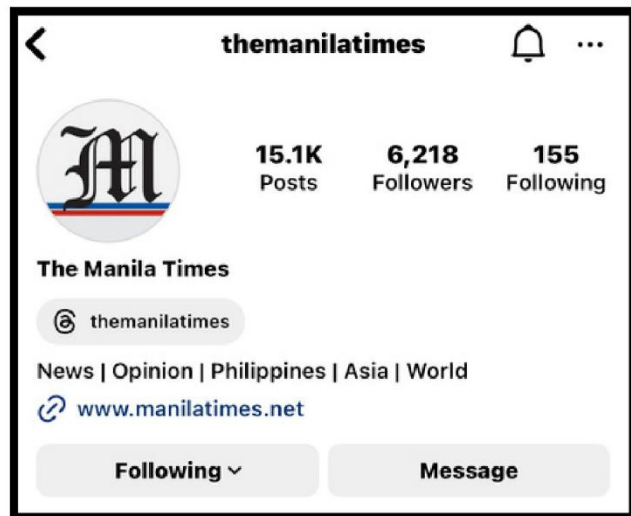
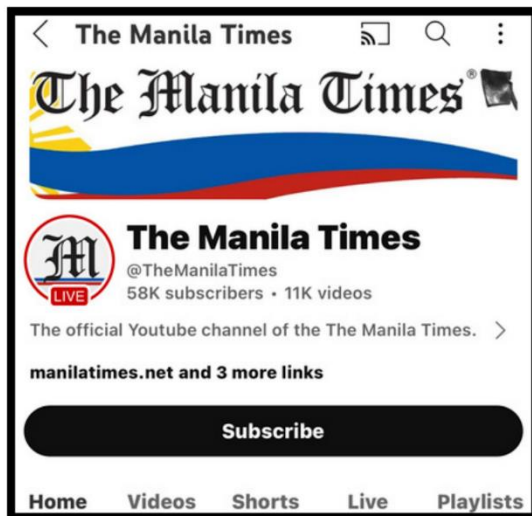
## KEEPING UP WITH THE TIMES

*In a world where labels like ‘fake news’, ‘post-truth’ and ‘alternative facts’ threaten to undermine legitimate journalism in the public interest, professional training has, arguably, never been more important for the credibility and integrity of its practitioners.*

*There lies the need to instill in journalists these essential values coupled with the skills of story-finding and story-telling plus the latest digital production tools has the potential to restore trust for those in whom it might be waning.*

- Upskilling of “old school” journalists to keep up with the digital times
- Embracing mobile journalism
- “Time is of the essence”  
= first to break in the digital space
- Distinguishing legit sources from the fake ones and “clout chasers”
- Difference between mainstream journalists and bloggers/vloggers

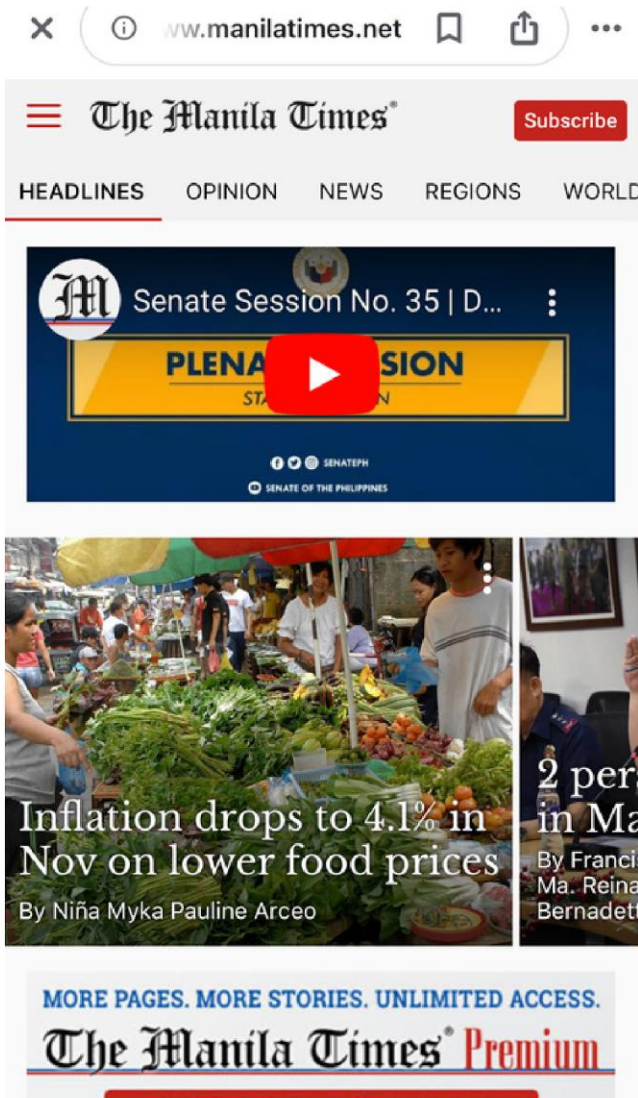
# THE MANILA TIMES



## Online Presence

# THE MANILA TIMES

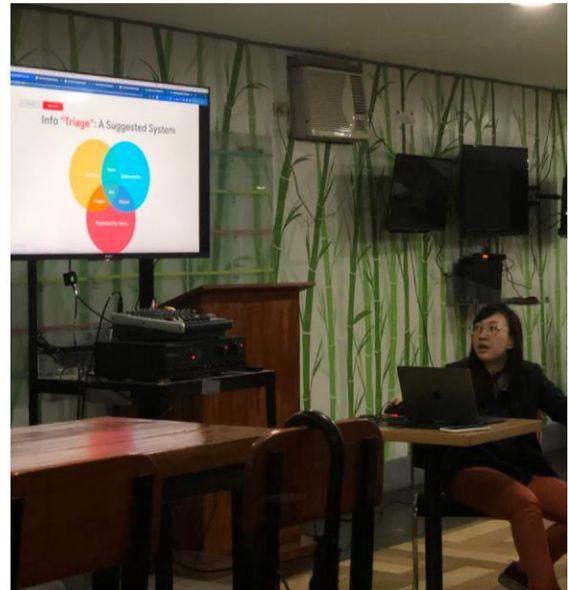
## Website and Digital Edition



Strengthening online presence also means adding revenue streams

## Online Presence

# KEEPING UP WITH THE TIMES

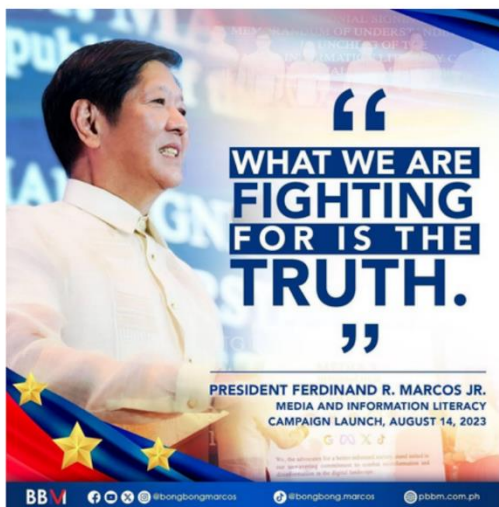




# PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR MEDIA LITERACY



- Both The Manila Times and the National Press Club of the Philippines heeded the Marcos administration's call to help in the fight against disinformation and misinformation; stop the spread of fake news
- The Presidential Communications Office (PCO) recently launched its Media Information Literacy (MIL) Project, partnering with the Department of Education (DepEd), Commission on Higher Education (CHED), Department of Social Welfare and Development (DSWD), and Department of the Interior and Local Government (DILG)  
“for a society that's resilient against the tide of misinformation and disinformation.”



*“As we fight for the truth, we must allow everyone to be able to discern for themselves, to know what is real and what is not, what is propaganda, what is fact, what is data, and what is speculation.”*

*~ President Ferdinand Marcos Jr.*

## NUJM'S PRESENTATION

### National Union of Journalists Malaysia (NUJM)

From traditional editorial office models to converged and digital editorial office models: roles and conditions for transition.

The emergence of internet, digital publishing and social media created a new playing field that offered two options: keep up or lose your audience.

And we can't afford to lose our audience, so we buck up and transform.

The opportunities of digital editorial offices are endless.

#### 1. A more and more digital environment

Generally speaking, print readership is declining, television viewing has been broadly stable but audience is aging and time spent with digital media has increased rapidly.

#### 2. Mobile centred media environment

Since launched of Apple in 2007 and the first Android models in 2008, smartphone use has spread very rapidly across the world.

By 2015, media mobile had grown to 25% and overtaken internet access via personal computers, which was down to 22%.

#### 3. Increasingly social media environment

Social media play an increasingly important role as sources of news as more and more people come across news on these platforms.

With more than 44 percent of reach across 26 countries and more than 1.7 billion active users.

Facebook reaches more people with news than any media organization in the world.

And now we also have TikToks

#### 4. Distributed media

Distributed discovery via third party platforms like search engines and social media are clearly becoming more widespread and important.

News media are still very important for news production, but are relatively less important for news distribution than they were in the past.

Data and technology has seeped into every aspect of the business. But it's not just about the availability of raw data, the notable transformation has been in the evaluation of data and action following it.

Just having the numbers will not do, we need to make it actionable.

Today's newsrooms then are nothing short of editorial action centres.

It is A digital hub, where data is processed just as easily as interviews and press

releases.

Writing robots are not here to take jobs, but to make jobs easier. AI could take mundane tasks from journalists' hands, so they can focus on creating more labour-intensive stories.

Is the newsroom only viable anymore if it's willing to transform into a digital centre?

\*\*\*We believe it is.

But It is necessary to know which content works where and when.

To please tomorrow's audience and keep the newsroom a pleasant place to work, you also need an actionable strategy and an environment where in the future synthetic media or AI and machine-learning could thrive.

\*\*\*Change is not always easy, or fun.

\*\*\*But there are ways to make it better, starting with understanding why it's necessary.

\*\*\*Make plans, think of something to work towards and celebrate your successes./.