

PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM

● VŨ THỊ HỒNG NHUNG

Trường Đại học Thương mại

TÓM TẮT:

Chuyển đổi số đang tác động mạnh đến mô hình hoạt động báo chí toàn cầu, từ cách tổ chức tòa soạn, sản xuất nội dung, cách tiếp cận công chúng đến bài toán tạo nguồn thu. Ở Việt Nam, quá trình này gắn với đổi mới công nghệ và tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh, mức độ tự chủ tài chính và khả năng phát triển bền vững của các cơ quan báo chí. Bài viết tập trung phân tích hiệu quả kinh tế của chuyển đổi số, đồng thời làm rõ thực trạng triển khai, nguyên nhân của quá trình này trong các cơ quan báo chí hiện nay, đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế của chuyển đổi số trong các cơ quan báo chí ở Việt Nam thời gian tới.

Từ khóa: chuyển đổi số báo chí; kinh tế báo chí; hiệu quả kinh tế; cơ quan báo chí; mô hình doanh thu số; báo chí Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển nhanh của công nghệ số đang làm thay đổi sâu sắc cách công chúng tiếp cận thông tin, đã tạo sức ép ngày càng lớn đối với báo chí truyền thống. Cùng với sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng, sự dịch chuyển của dòng tiền quảng cáo sang các nền tảng số và áp lực cạnh tranh từ các nền tảng mạng xã hội, công cụ tìm kiếm đang làm cho mô hình kinh tế báo chí truyền thống suy giảm rõ rệt. Theo UNESCO (2022), mô hình kinh doanh báo chí truyền thống đang đối mặt với khủng hoảng; trong khi đó, Reuters Institute (2025) cho thấy nhiều tòa soạn trên thế giới đang chịu áp lực kinh tế ngày càng lớn. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số (CĐS) không còn là một lựa chọn mang tính kỹ thuật, mà đã trở thành yêu cầu tất yếu, buộc các cơ quan báo chí phải điều chỉnh cách vận hành, đầu tư cho công

nghệ, dữ liệu và tìm kiếm mô hình kinh doanh phù hợp hơn để duy trì năng lực cạnh tranh.

Yêu cầu CĐS đối với báo chí Việt Nam đã được xác định khá rõ trong Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược CĐS báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Văn bản này không chỉ nhấn mạnh yêu cầu hiện đại hóa hoạt động báo chí, mà còn xác định CĐS phải hướng tới nâng cao trải nghiệm của độc giả, tạo nguồn thu mới và thúc đẩy phát triển công nghiệp nội dung số. Chiến lược đặt mục tiêu đến năm 2025, cả nước có 30% cơ quan báo chí tăng doanh thu tối thiểu 20%, và đến năm 2030 tỷ lệ này đạt 50%. Điều đó cho thấy hiệu quả kinh tế là một trong những mục tiêu quan trọng của quá trình CĐS.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy, từ mục tiêu chính sách đến kết quả vẫn còn một khoảng cách nhất định.

Thông tin công bố tại Hội nghị Báo chí toàn quốc năm 2024 cho thấy, CDS trong báo chí đã có những điểm sáng, nhưng chưa tạo được chuyển biến đồng đều trên toàn hệ thống. Năm 2024, cả nước có 884 cơ quan báo chí. Doanh thu của cả hai khối báo in và báo điện tử ước đạt 8,08 nghìn tỷ đồng, giảm 6,1% so với năm trước; riêng doanh thu quảng cáo giảm 5,6%. Trong khi đó, tổng nguồn thu của khối phát thanh, truyền hình chỉ đạt trên 9,14 nghìn tỷ đồng, thấp hơn đáng kể so với mức 11.939 tỷ đồng năm 2023 (Phương Anh, Phong Linh, 2024). Thực tế này cho thấy CDS là yêu cầu tất yếu, vấn đề cần làm rõ không chỉ là CDS đang được triển khai đến đâu, mà quan trọng hơn là quá trình này tạo ra hiệu quả kinh tế như thế nào, thông qua những cơ chế nào và trong điều kiện nào.

2. Cơ sở lý luận

CDS trong báo chí là quá trình một cơ quan báo chí thay đổi cách vận hành, từ tổ chức sản xuất nội dung, phân phối thông tin đến quản trị dữ liệu và tìm kiếm nguồn thu trong môi trường số.

Ở góc độ kinh tế, báo chí không chỉ thực hiện chức năng thông tin, định hướng xã hội mà còn tạo ra giá trị và nguồn thu thông qua sản xuất, phổ biến và khai thác sản phẩm báo chí để vận hành bộ máy. Vì vậy, kinh tế báo chí có thể được nhìn nhận như tổng thể các quan hệ kinh tế phát sinh trong quá trình sản xuất, lưu thông và tiêu dùng sản phẩm báo chí. Quá trình CDS không chỉ tác động đến cách vận hành tòa soạn mà còn làm thay đổi cấu trúc kinh tế của cơ quan báo chí. Nguồn thu của cơ quan báo chí không còn chỉ dựa vào phát hành và quảng cáo theo cách truyền thống, mà từng bước dịch chuyển sang quảng cáo số, nội dung trả phí, truyền thông đa nền tảng và các dịch vụ số đi kèm.

Trong bối cảnh đó, hiệu quả kinh tế của CDS trong các cơ quan báo chí có thể được nhìn nhận qua khả năng cải thiện kết quả hoạt động trên cơ sở sử dụng tiềm lực hiện có. Hiệu quả ấy không chỉ thể hiện ở việc tăng doanh thu, mà còn ở khả năng giảm chi phí vận hành, rút ngắn quy trình sản xuất nội dung, nâng cao năng suất lao động, mở rộng khả năng tiếp cận công chúng và tăng hiệu quả khai thác dữ liệu, hạ tầng cũng như giá trị thương hiệu của mỗi tờ báo.

Từ cách tiếp cận đó, có thể thấy CDS và hiệu quả

kinh tế trong hoạt động báo chí có quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu được triển khai đúng hướng, CDS không chỉ giúp cơ quan báo chí nâng cao hiệu quả kinh tế, mà còn tạo điều kiện để tổ chức lại nguồn lực, nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng dư địa tăng trưởng. Đây cũng là cơ sở để phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả kinh tế của CDS trong các cơ quan báo chí ở Việt Nam hiện nay.

3. Thực trạng chuyển đổi số và hiệu quả kinh tế trong các cơ quan báo chí ở Việt Nam

Thực tiễn cho thấy CDS trong báo chí Việt Nam đã đi qua giai đoạn khởi động và đang bước sang giai đoạn có định hướng rõ hơn về chính sách, cũng như công cụ đánh giá. Quyết định số 348/QĐ-TTg đã xác lập mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp khá toàn diện cho quá trình này. Cùng với đó, bộ chỉ số đánh giá CDS báo chí gồm 5 trụ cột và 42 tiêu chí đã giúp việc đo lường mức độ CDS ở từng cơ quan báo chí trở nên cụ thể hơn. Năm 2024, có 351 cơ quan báo chí tham gia tập huấn, 282 cơ quan báo chí thực hiện đánh giá; trong đó 28 đơn vị đạt mức xuất sắc, 65 đơn vị đạt mức tốt, còn 109 đơn vị ở mức yếu (Văn Toàn, 2024). Những con số này cho thấy quá trình CDS của báo chí trong nước có sự phân hóa khá rõ, đã xuất hiện những đơn vị đi trước, nhưng mặt bằng chung vẫn chưa cao.

Trước hết, có thể nhận thấy nhận thức về CDS trong các cơ quan báo chí đã có sự thay đổi đáng kể. Nếu trước đây thường được xem là hoạt động thiên về kỹ thuật, thì nay ngày càng được nhìn nhận như một trụ cột gắn với chiến lược phát triển của từng cơ quan báo chí. Chiến lược này cũng đặt ra yêu cầu 100% lãnh đạo, cán bộ, phóng viên, biên tập viên được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng về CDS, đồng thời nhấn mạnh trách nhiệm của cơ quan chủ quản trong việc bố trí nguồn lực nhằm thực hiện công tác CDS trong các cơ quan báo chí. Sự chuyển biến về nhận thức này có ý nghĩa quan trọng, bởi nếu không bắt đầu từ tư duy quản trị, CDS khó có thể tạo ra hiệu quả kinh tế thực chất.

Một thay đổi tích cực khác là mô hình tòa soạn hội tụ và sản xuất nội dung đa nền tảng đã dần được triển khai rộng hơn. Theo mục tiêu của chiến lược, đến năm 2025 có 80% cơ quan báo chí vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và đến năm 2030 là 100%. Trên

thực tế, một số cơ quan báo chí trung ương, địa phương và đài phát thanh - truyền hình đã bước đầu hình thành hệ thống sản xuất nội dung đa dạng, có sự gắn kết hơn giữa khâu sản xuất, phân tích dữ liệu và đưa nội dung tới công chúng. Nhóm cơ quan báo chí đạt mức xuất sắc năm 2024 phần nào cho thấy, nếu được triển khai bài bản, CDS có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh rõ rệt.

Cùng với quá trình đó, báo chí Việt Nam cũng đã xuất hiện một số cơ quan đi đầu trong ứng dụng công nghệ số vào hoạt động nghiệp vụ. Có thể kể đến Thông tấn xã Việt Nam, Đài Truyền hình Việt Nam, Đài Tiếng nói Việt Nam, VietnamPlus, VnExpress,...những đơn vị đã sớm tiếp cận mô hình báo chí đa phương tiện và từng bước đưa trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, dữ liệu lớn hay các công cụ tự động hóa vào hoạt động báo chí. Ở địa phương, một số cơ quan báo chí như Sài Gòn Giải Phóng, Hà Nội Mới, Bắc Ninh, Tuyên Quang, Nghệ An, Hà Tĩnh, Thanh Hóa,... cũng đã có những thay đổi bước đầu trong CDS. Đáng chú ý, VietnamPlus là một trong những cơ quan báo chí sớm ứng dụng công nghệ tự động và trí tuệ nhân tạo trong hoạt động báo chí. Từ tháng 11/2018, đơn vị này đã đưa chatbot tự động tương tác với độc giả vào hoạt động, đồng thời phát triển định hướng ứng dụng công nghệ chuyển văn bản thành giọng nói để tạo bản tin âm thanh (Minh Thu, 2022). Những ví dụ này cho thấy CDS trong báo chí Việt Nam không còn dừng ở chủ trương hay định hướng, mà đã đi vào một số khâu cốt lõi của quá trình sản xuất nội dung. Tuy vậy, mức độ triển khai giữa các cơ quan báo chí vẫn còn chênh lệch khá lớn; ở nhiều đơn vị, khó khăn về nhân lực và hạ tầng kỹ thuật vẫn là lực cản đáng kể.

Hiện nay, vấn đề đa dạng hóa nguồn thu được đặt ra như một yêu cầu cấp thiết. Điều đó cho thấy áp lực kinh tế trong môi trường truyền thông số đã buộc nhiều cơ quan báo chí phải nhìn nhận lại mô hình doanh thu của mình, thay vì tiếp tục phụ thuộc vào các nguồn thu truyền thống. Thu phí nội dung số được xem là một hướng đi mới, nhưng chỉ có thể thực hiện hiệu quả khi cơ quan báo chí có nội dung đủ khác biệt và xác định rõ được nhóm độc giả mục tiêu mà mình muốn hướng tới. Thực tế này cho thấy, CDS trong báo chí không chỉ dừng ở đổi mới công nghệ,

mà ngày càng liên quan chặt chẽ đến bài toán kinh tế và khả năng tạo nguồn thu ổn định, lâu dài cho từng tòa soạn.

Tuy nhiên, nếu nhìn từ góc độ hiệu quả kinh tế, quá trình CDS trong các cơ quan báo chí ở Việt Nam thời gian qua vẫn bộc lộ những hạn chế.

Trước hết là sự không đồng đều về hạ tầng công nghệ và nền tảng số. Chiến lược quốc gia đặt ra yêu cầu xây dựng nền tảng số quốc gia cho báo chí, công cụ thu thập và xử lý dữ liệu, cũng như hệ thống theo dõi, giám sát chất lượng báo chí. Nhưng trên thực tế, nhiều cơ quan báo chí, nhất là các tạp chí và cơ quan báo chí địa phương vẫn thiếu hạ tầng đủ mạnh để vận hành tòa soạn hội tụ, khai thác dữ liệu tập trung, hoặc tự động hóa khâu sản xuất. Vì vậy, chi phí cho CDS có thể tăng lên, trong khi hiệu quả kinh tế lại chưa đến ngay hoặc đến rất chậm.

Bên cạnh đó, dữ liệu số ở nhiều cơ quan báo chí vẫn còn phân tán và chưa thực sự trở thành một nguồn lực chiến lược. Thực tế, CDS chỉ có thể phát huy hiệu quả kinh tế khi cơ quan báo chí đủ năng lực thu thập, chuẩn hóa, tích hợp và phân tích dữ liệu công chúng, dữ liệu nội dung và dữ liệu vận hành. Nếu dữ liệu còn rời rạc, thiếu chuẩn chung, hoặc chỉ phục vụ cho các báo cáo mang tính hình thức, tòa soạn sẽ rất khó tối ưu hóa việc đưa nội dung tới công chúng, khó phân khúc độc giả và càng khó xây dựng các sản phẩm trả phí. Nếu thiếu nền tảng dữ liệu tốt, thì rất khó chuyển CDS thành giá trị kinh tế cụ thể.

Một bất cập khác nằm ở năng lực quản trị. Bản chất của CDS là tái cấu trúc tổ chức, nhưng ở không ít cơ quan báo chí, cách quản lý vẫn còn nặng về chia loại hình, nặng quy trình hành chính và thiếu cơ chế phối hợp giữa nội dung, công nghệ và kinh doanh. Trong điều kiện đó, công nghệ rất dễ rơi vào tình trạng không phát huy hết tác dụng. Thực tế cũng cho thấy, cơ quan báo chí không thể chỉ dựa vào quảng cáo, cũng không thể chỉ mở thêm nền tảng số mà thiếu một chiến lược kinh doanh nội dung phù hợp.

Nguồn nhân lực số cũng là một trở ngại lớn trong quá trình CDS báo chí. Chiến lược CDS báo chí đã xác định đào tạo là nhiệm vụ trọng tâm, từ việc xây dựng chuẩn chương trình đào tạo đại học đến bồi dưỡng kỹ năng công nghệ, an toàn thông tin, thu thập và phân tích dữ liệu cho đội ngũ nhân sự. Điều này

cho thấy khoảng trống về nhân lực đã được nhận diện từ sớm. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều cơ quan báo chí vẫn thiếu những nhân sự có khả năng kết nối báo chí với công nghệ, dữ liệu và kinh doanh; thiếu các vị trí như biên tập dữ liệu, phát triển sản phẩm số, phân tích hành vi công chúng hay quản trị tăng trưởng.

Ngoài ra, cơ chế tài chính và bài toán đầu tư cũng đang đặt ra nhiều khó khăn thử thách. CDS đòi hỏi khoản đầu tư ban đầu tương đối lớn cho nền tảng công nghệ, đào tạo và tái cấu trúc quy trình. Trong khi đó, doanh thu báo chí lại có xu hướng suy giảm, khiến nhiều cơ quan báo chí không đủ nguồn lực để đầu tư đến nơi đến chốn. Điều này dẫn đến thiếu nguồn lực nên chuyển đổi chậm, mà chuyển đổi chậm thì lại càng khó cải thiện nguồn thu. Áp lực tự chủ tài chính trong bối cảnh doanh thu quảng cáo dịch chuyển mạnh sang các nền tảng số xuyên biên giới càng làm bài toán này trở nên khó hơn.

Cuối cùng, năng lực thương mại hóa nội dung số của nhiều cơ quan báo chí vẫn còn hạn chế. Thu phí nội dung, phát triển sản phẩm có giá trị cao, xây dựng cộng đồng độc giả trung thành hay tổ chức sự kiện gắn với thương hiệu báo chí đều là những hướng đi có tiềm năng, nhưng không dễ triển khai đồng loạt. Muốn làm được điều đó, cơ quan báo chí phải có nội dung đủ khác biệt, có dữ liệu đủ sâu về công chúng và có đội ngũ phát triển sản phẩm, kinh doanh đủ mạnh. Trong khi đó, ở nhiều nơi, CDS vẫn mới dừng ở việc mở thêm kênh xuất bản, chứ chưa chuyển thành hiệu quả kinh tế rõ ràng và bền vững.

4. Một số nguyên nhân chủ yếu

Về khách quan, môi trường truyền thông số đang vận hành theo hướng bất lợi cho báo chí chính thống. Hiện nay, các nền tảng mạng xã hội không chỉ nắm giữ lượng dữ liệu người dùng rất lớn, mà còn có khả năng chi phối dòng chảy thông tin, do đó thu hút phần lớn thị phần quảng cáo số. Đây là một cuộc khủng hoảng mô hình kinh doanh của báo chí trên quy mô toàn cầu. Việt Nam không nằm ngoài xu hướng đó. Trong bối cảnh ấy, báo chí vừa phải cạnh tranh về tốc độ, nội dung và trải nghiệm người dùng, vừa phải đối mặt với sự thu hẹp nguồn lực tài chính.

Về chủ quan, ở không ít cơ quan báo chí, CDS vẫn được tiếp cận theo hướng thiên về công nghệ hơn là hướng phát triển tổng thể. Nhiều nơi chú trọng đầu tư

phần mềm, thiết bị hoặc mở thêm nền tảng xuất bản, nhưng chưa chú ý đúng mức đến việc tái cấu trúc quy trình, điều chỉnh mô hình quản trị và xây dựng chiến lược doanh thu số. Khi cách tiếp cận còn lệch về kỹ thuật, hiệu quả kinh tế của CDS khó có điều kiện hình thành một cách bền vững.

Một nguyên nhân khác là nhiều cơ quan báo chí vẫn phụ thuộc vào các nguồn thu cũ. Trong bối cảnh môi trường truyền thông thay đổi nhanh, việc chậm chuyển sang tư duy phát triển sản phẩm, xây dựng dữ liệu công chúng và thương mại hóa nội dung số đã khiến động lực đổi mới ở không ít đơn vị chưa thực sự rõ nét, nhất là với những cơ quan vẫn dựa nhiều vào quảng cáo truyền thống hoặc các cơ chế hỗ trợ sẵn có.

5. Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh tế của CDS trong các cơ quan báo chí ở Việt Nam

Ở góc độ tổ chức, tòa soạn hội tụ đa nền tảng là một hướng đi phù hợp trong quá trình CDS báo chí, bởi mô hình này giúp các khâu sản xuất, biên tập, xuất bản và quản trị nội dung gắn kết với nhau chặt chẽ hơn (Tạp chí Cộng sản, 2025). Tuy vậy, về lâu dài, hiệu quả kinh tế của CDS sẽ khó được cải thiện nếu chỉ dựa vào nỗ lực riêng lẻ của từng cơ quan báo chí. Theo UNESCO (2022), mô hình kinh doanh của báo chí truyền thống đang bị phá vỡ do sự dịch chuyển công chúng và nguồn thu sang các nền tảng số, làm suy giảm tính bền vững của hoạt động báo chí. Trong bối cảnh đó, yêu cầu đặt ra là các cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan báo chí cần hướng tới xây dựng một hệ sinh thái báo chí số đồng bộ, trong đó các yếu tố về công nghệ, dữ liệu, nguồn nhân lực và cơ chế phối hợp được tích hợp và vận hành thống nhất nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế.

Để nâng cao hiệu quả kinh tế của CDS, trước hết, cần nhìn nhận kinh tế báo chí như một cấu phần hữu cơ của quá trình phát triển báo chí hiện đại. Điều này đòi hỏi hệ thống chính sách phải tạo điều kiện rõ hơn cho các cơ quan báo chí phát triển mô hình doanh thu phù hợp với môi trường số, đồng thời có cơ chế tài chính hợp lý đối với những cơ quan báo chí thực hiện nhiệm vụ chính trị, thông tin thiết yếu và nhiệm vụ công.

Cùng với đó, hạ tầng số và dữ liệu cần được nhìn nhận như nền móng quyết định hiệu quả kinh tế của

CĐS trong cơ quan báo chí. Đầu tư công nghệ chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi phục vụ những mục tiêu rõ ràng, như tiết giảm chi phí vận hành, nâng năng suất sản xuất và chất lượng nội dung, cải thiện khả năng chuyển đổi độc giả thành nguồn thu. Vì vậy, thay vì đầu tư dàn trải, các cơ quan báo chí cần lựa chọn công nghệ theo nhu cầu thực, theo năng lực, mục tiêu kinh tế có thể lượng hóa được.

Một yêu cầu quan trọng khác là tái cấu trúc quản trị tòa soạn theo hướng tích hợp hơn giữa nội dung, công nghệ và kinh doanh. Trong môi trường báo chí số, sản phẩm báo chí không thể chỉ được nhìn như một tác phẩm thông tin, mà còn phải được nhìn như một sản phẩm có vòng đời, có độc giả mục tiêu và có khả năng tạo giá trị. Chỉ khi chuỗi giá trị của cơ quan báo chí được tái tổ chức theo hướng đó, hiệu quả kinh tế của CĐS mới có cơ sở để bộc lộ rõ nét.

Về nhân lực, cần chuyển mạnh từ đào tạo kỹ năng đơn lẻ sang phát triển đội ngũ có năng lực liên ngành. Một cơ quan báo chí muốn đi xa trong CĐS phải có nguồn nhân lực vừa hiểu báo chí, vừa hiểu dữ liệu, công nghệ, sản phẩm và hành vi công chúng. Nếu không có đội ngũ như vậy, rất khó để CĐS đi từ khâu xuất bản sang khâu tạo giá trị kinh tế thực chất.

Bên cạnh việc đổi mới công nghệ, các cơ quan báo chí cũng phải giải bài toán doanh thu từ chính thể mạnh nội dung và độc giả mục tiêu của mình. Không phải mô hình nào cũng phù hợp với mọi cơ quan báo chí. Mỗi cơ quan báo chí, tùy vào thể mạnh riêng, có thể lựa chọn những hướng đi khác

nhau như thuê bao số, sản phẩm chuyên sâu, truyền thông đa nền tảng, tổ chức sự kiện, hay cung cấp dịch vụ nội dung. Cốt lõi vẫn là hiểu rõ mình có gì khác biệt, đối tượng phục vụ, từ đó lựa chọn mô hình doanh thu thích hợp, thay vì bị cuốn vào những cách làm mang tính phong trào.

Cuối cùng, để nhìn rõ hiệu quả kinh tế của CĐS, các cơ quan báo chí cần xây dựng một hệ thống chỉ số đánh giá phù hợp. Nếu chỉ đo mức độ chuyển đổi về công nghệ mà không đo được tác động đến chi phí, doanh thu, năng suất và hiệu quả sử dụng nguồn lực, thì rất khó đánh giá thực chất kết quả đạt được. Việc lượng hóa thường xuyên các chỉ số kinh tế sẽ giúp cơ quan báo chí nhìn rõ hơn hiệu quả của từng khoản đầu tư, từng mô hình vận hành và từng chiến lược nội dung trong môi trường số.

6. Kết luận

CĐS đang làm thay đổi cách các cơ quan báo chí vận hành, không chỉ ở phương diện công nghệ mà cả trong tổ chức hoạt động và mô hình kinh tế. Thực tế cho thấy quá trình này đã tạo ra những chuyển biến bước đầu, nhưng hiệu quả kinh tế vẫn chưa đồng đều, do còn nhiều hạn chế về hạ tầng, dữ liệu, nhân lực, cơ chế tài chính và khả năng thương mại hóa nội dung số. Vì vậy, vấn đề đặt ra hiện nay không chỉ là đẩy nhanh CĐS, mà quan trọng hơn là nâng cao hiệu quả thực chất của quá trình này. Chỉ khi gắn đổi mới công nghệ với quản trị, nội dung và mô hình doanh thu, CĐS mới có thể trở thành động lực phát triển bền vững của báo chí Việt Nam ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Chính phủ (2023). Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

MĐ (2023). 5 trụ cột đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số của cơ quan báo chí. Báo Chính phủ. Truy cập tại <https://baochinhphu.vn/5-tru-cot-danh-gia-muc-do-truong-thanh-chuyen-doi-so-cua-co-quan-bao-chi-102230605171029818.htm>

Đinh Thị Thuý Hằng, Đinh Quỳnh Anh (2025). Phát triển mô hình tòa soạn hội tụ đa nền tảng trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí Việt Nam hiện nay. Tạp chí Cộng sản. Truy cập tại <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/ngheien-cu/-/2018/1200102/phan-trien-mo-hinh-toa-soan-hoi-tu-da-nen-tang-trong-boi-can-chuyen-doi-so-bao-chi-viet-nam-hien-nay.aspx?>

Minh Thu (2022). Trí tuệ Nhân tạo: Cơ hội phát triển cho báo chí thời đại công nghệ. Truy cập tại <https://www.vietnamplus.vn/tri-tue-nhan-cao-co-hoi-phat-trien-cho-bao-chi-thoi-dai-cong-nghe-post767154.vnp?>

Phương Anh, Phong Linh (2024). Chuyển đổi số mạnh mẽ trong lĩnh vực báo chí. Báo Lao động. Truy cập tại <https://laodong.vn/thoi-su/chuyen-doi-so-manh-me-trong-linh-vuc-bao-chi-1436030.ldo>

Thu Hương-Thu Hoài (2024). Tìm giải pháp đa dạng nguồn thu cho cơ quan báo chí. Truy cập tại <https://www.vietnamplus.vn/tim-giai-phap-da-dang-nguon-thu-cho-co-quan-bao-chi-post934937.vnp?>

Văn Toàn (2024). Năm 2024 có 28 cơ quan báo chí chuyển đổi số đạt mức Xuất sắc. Báo Nhân dân. Truy cập tại: <https://nhandan.vn/nam-2024-28-co-quan-bao-chi-chuyen-doi-so-dat-muc-xuat-sac-post850750.html?>

UNESCO (2022). The business model of the news media is broken; our fundamental right to information at risk. Truy cập tại: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-business-model-news-media-broken-our-fundamental-right-information-risk>.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2025). Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2025. Truy cập tại: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2025>.

Ngày nhận bài: 11/02/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 05/03/2026

ECONOMIC IMPACTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON MEDIA ORGANIZATIONS IN VIETNAM

● **VU THI HONG NHUNG**

Thuongmai University

ABSTRACT:

Digital transformation is reshaping the global journalistic landscape, influencing newsroom structures, content production processes, audience engagement strategies, and revenue models. In Vietnam, this transformation is closely associated with technological innovation and plays a critical role in enhancing the competitiveness, financial autonomy, and long-term sustainability of media organizations. This study examines the economic effectiveness of digital transformation, evaluates its current implementation in Vietnamese media institutions, and identifies the underlying factors shaping its outcomes. Based on this analysis, the study proposes strategic solutions to enhance the economic efficiency and sustainability of digital transformation in Vietnam's media sector.

Keywords: digital transformation of journalism, economics of journalism, economic efficiency, media organizations, digital revenue models, Vietnamese journalism.