ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Nguyễn Quỳnh Hoa

XÂY DỰNG MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ CHO BÁO ĐIỆN TỬ VTC NEWS

ĐỀ ÁN THẠC SĨ BÁO CHÍ HỌC

Hà Nội - 2026

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Nguyễn Quỳnh Hoa

XÂY DỰNG MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ CHO BÁO ĐIỆN TỬ VTC NEWS

Chuyên ngành: Báo chí học
Định hướng: Ứng dụng
Mã số: 8320101

ĐỀ ÁN THẠC SĨ BÁO CHÍ HỌC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
1. TS. Đồng Mạnh Hùng
2. TS. Vũ Thị Kim Hoa

Hà Nội - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng đề tài ***"Xây dựng mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News"*** là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Các số liệu và dẫn chứng trong đề án có cơ sở rõ ràng và trung thực.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

HỌC VIÊN

Nguyễn Quỳnh Hoa

LỜI CẢM ƠN

Xin trân trọng cảm ơn TS. Đồng Mạnh Hùng và TS. Vũ Thị Kim Hoa - đã trực tiếp hướng dẫn tôi nghiên cứu và hoàn thành đề án với đề tài: ***"Xây dựng mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News"***. Xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo, Ban Biên tập và đặc biệt là Phòng Nội dung đa phương tiện báo điện tử VTC News - Đài Tiếng nói Việt Nam đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành đề án này.

HỌC VIÊN

Nguyễn Quỳnh Hoa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN
LỜI CẢM ƠN
MỤC LỤC 1
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT 4
DANH MỤC BẢNG, HÌNH VÀ SƠ ĐỒ 5
MỞ ĐẦU 6
1. Tính cấp thiết của đề án 6
2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề án 8
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 13
4. Đối tượng, phạm vi và thời gian thực hiện đề án 13
5. Căn cứ chính trị - pháp lý của đề án 13
6. Đóng góp mới của đề án 14
7. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu của đề án 15
8. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của đề án 16
9. Cấu trúc của đề án 16
Chương 1. CĂN CỨ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ XÂY DỰNG TÒA SOẠN SỐ TRONG BÁO ĐIỆN TỬ 17
1.1. Căn cứ khoa học 17
1.1.1. Các khái niệm công cụ liên quan đến đề án 17
1.1.2. Yêu cầu, mục tiêu, nguyên tắc xây dựng mô hình tòa soạn số cho VTC News 22
1.2. Cơ sở chính trị và pháp lý về xây dựng tòa soạn số cho báo điện tử ở Việt Nam 27
1.3. Cơ sở thực tiễn về phát triển tòa soạn số 34
1.3.1. Kinh nghiệm quốc tế 34
1.3.2. Kinh nghiệm trong nước 336
Chương 2. THỰC TRẠNG TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG TẠI VTC NEWS 39
2.1. Lịch sử, bối cảnh và đặc thù của báo điện tử VTC News 39
2.1.1. Cơ cấu tổ chức 40

2.1.2. Nhân sự *41*
2.1.3. Quy trình sản xuất nội dung *42*
2.1.4. Cơ sở vật chất *46*
2.1.5. Hạ tầng công nghệ *46*
2.1.6. Dữ liệu *47*
2.1.7. Quản trị độc giả *48*
2.2. Case Study: Đánh giá năng lực tòa soạn số qua chiến dịch tuyên truyền Đại hội Đảng XIV của VTC News 49
2.3. Ưu nhược điểm của mô hình tòa soạn hiện tại của VTC News 58
Chương 3. XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC TRIỂN KHAI MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ TẠI VTC NEWS 60
3.1. Cấu trúc mô hình tòa soạn số đề xuất cho VTC News 60
3.1.1. Cấu trúc tổng thể của mô hình *60*
3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của các khối và bộ phận *61*
3.2. Cơ chế vận hành mô hình tòa soạn số 63
3.2.1. Cơ chế lãnh đạo, điều hành và ra quyết định *63*
3.2.2. Cơ chế phối hợp liên phòng, liên bộ phận và theo nhóm dự án *64*
3.2.3. Chuẩn hóa vòng đời sản xuất và phân phối nội dung *64*
3.2.4. Phát triển nội dung, sản phẩm và phân phối đa nền tảng *66*
3.2.5. Hiện đại hóa hệ thống CMS và kiến trúc công nghệ *67*
3.2.6. Xây dựng nền tảng dữ liệu và hệ thống phân tích độc giả *69*
3.2.7. Ứng dụng trí tuệ nhân tạo và tự động hóa có kiểm soát *70*
3.2.8. Phát triển nguồn nhân lực và văn hóa tòa soạn số *71*
3.2.9. Phát triển công chúng và mô hình kinh tế báo chí số *73*
3.2.10. Bảo đảm chất lượng, tuân thủ pháp lý, bản quyền và an toàn thông tin *74*
3.3. Kế hoạch tổ chức triển khai mô hình 75
3.3.1. Các hoạt động chuẩn bị và triển khai ban đầu *75*
3.3.2. Các hoạt động duy trì và cải tiến mô hình *77*
3.3.3. Các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ *77*

3.3.4. Các hoạt động hỗ trợ thực hiện *78*
3.3.5. Lộ trình triển khai và phân bổ nguồn lực *79*
3.3.6. Nguồn lực tài chính và nguyên tắc đầu tư *81*
3.3.7. Hoạt động kiểm soát và đánh giá *81*
3.3.8. Hệ thống kiểm soát, đánh giá kết quả và quản trị rủi ro *83*
3.3.9. Cơ chế kiểm tra và báo cáo *84*
3.3.10. Quản trị rủi ro *84*
3.4. Đề xuất, khuyến nghị 86
3.4.1. Đối với Ban Biên tập và các đơn vị thuộc VTC News *87*
3.4.2. Đối với Đài Tiếng nói Việt Nam với vai trò cơ quan chủ quản *88*
3.4.3. Đối với cơ quan quản lý nhà nước về báo chí và chuyển đổi số *88*
3.4.4. Đối với cơ sở đào tạo, nghiên cứu và tổ chức nghề nghiệp *89*
3.4.5. Đối với doanh nghiệp công nghệ và nền tảng số *90*
3.4.6. Đối với đội ngũ phóng viên, biên tập viên và người lao động *90*
KẾT LUẬN **91**
TÀI LIỆU THAM KHẢO **93**
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nguyên nghĩa
AI	Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence)
AMP	Accelerated Mobile Pages (Trang tăng tốc cho di động)
API	Giao diện lập trình ứng dụng (Application Programming Interface)
API-first	Kiến trúc ưu tiên API (API-first Architecture)
B2B	Mô hình kinh doanh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (Business-to-Business)
Bộ TT&TT	Bộ Thông tin và Truyền thông
BSC	Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)
PV- BTV	Phóng viên - Biên tập viên
CMS	Hệ thống quản trị nội dung (Content Management System)
KPI	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Indicator)
MXH	Mạng xã hội
NĐ-CP	Nghị định Chính phủ
R&D	Nghiên cứu và phát triển (Research and Development)
SEO	Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (Search Engine Optimization)
TTg	Thủ tướng Chính phủ
ĐTH KTS VTC	Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC (Vietnam Television Corporation)
VTC News	Báo điện tử VTC News

DANH MỤC BẢNG, HÌNH VÀ SƠ ĐỒ

Bảng 3.1. Phân công chức năng chủ yếu trong mô hình 62
Bảng 3.2. Quy trình nội dung cho các loại tin 65
Bảng 3.3. Các lớp công nghệ ưu tiên phát triển 68
Bảng 3.4. Khung quản trị sử dụng AI trong tòa soạn 71
Bảng 3.5. Khung đào tạo năng lực số theo nhóm vị trí 72
Bảng 3.6. Lộ trình triển khai mô hình tòa soạn số 80
Bảng 3.7. Các nhóm nhiệm vụ chủ yếu 82
Bảng 3.8. Khung chỉ số đánh giá mô hình 83
Bảng 3.9. Ma trận rủi ro và biện pháp kiểm soát 85

HÌNH

Hình 2.1. Kết quả đo lường tốc độ tải trang chuyên trang Đại hội Đảng XIV của VTC News trên thiết bị di động 54
Hình 2.2. Đo lường hiệu suất kết xuất nội dung trang web của VTC News trên giao diện điện thoại thông minh 54

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ luồng quy trình thực tế 23
Sơ đồ 2.1. Quy trình sản xuất tin bài tại báo điện tử VTC News 42
Sơ đồ 2.2. Tương tác giữa các bộ phận trong quy trình sản xuất 44
Sơ đồ 3.1. Mô hình tòa soạn số tích hợp theo trục điều phối đề xuất cho VTC News 60
Sơ đồ 3.2. Vòng đời nội dung trong mô hình tòa soạn số 64

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Trong bối cảnh chuyển đổi số quốc gia diễn ra mạnh mẽ, báo chí Việt Nam đang đứng trước yêu cầu phải đổi mới toàn diện cả về mô hình tổ chức, quy trình sản xuất, công nghệ và phương thức tiếp cận công chúng. Sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán đám mây, mạng xã hội và các nền tảng phân phối nội dung số đã làm thay đổi căn bản hệ sinh thái truyền thông. Công chúng không còn thụ động tiếp nhận thông tin theo mô hình truyền thống mà chuyển sang chủ động lựa chọn, tương tác và tiêu thụ nội dung trên nhiều nền tảng, mọi lúc, mọi nơi. Trong môi trường cạnh tranh đó, các cơ quan báo chí muốn duy trì vai trò dẫn dắt thông tin và giữ vững vị thế phải chuyển đổi từ mô hình tòa soạn truyền thống sang tòa soạn số, lấy dữ liệu và công nghệ làm nền tảng, lấy công chúng làm trung tâm và lấy đổi mới sáng tạo làm động lực phát triển.

Đảng và Nhà nước đã xác định chuyển đổi số báo chí là một nhiệm vụ chiến lược trong tiến trình xây dựng nền báo chí chuyên nghiệp, nhân văn và hiện đại. Các chủ trương về chuyển đổi số quốc gia, chiến lược phát triển báo chí đến năm 2030, cùng các định hướng mới về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia đều đặt ra yêu cầu các cơ quan báo chí phải nhanh chóng tái cấu trúc mô hình hoạt động, nâng cao năng lực công nghệ, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, khai thác dữ liệu và xây dựng quy trình sản xuất nội dung theo hướng số hóa toàn diện. Điều này cho thấy việc xây dựng mô hình tòa soạn số không còn là lựa chọn mà đã trở thành yêu cầu bắt buộc đối với các cơ quan báo chí hiện nay.

Đối với báo điện tử, áp lực chuyển đổi càng trở nên cấp bách hơn. Mặc dù sinh ra trong môi trường Internet, nhiều báo điện tử vẫn đang vận hành theo tư duy của tòa soạn truyền thống: quy trình sản xuất nội dung phân tán, dữ liệu chưa được khai thác hiệu quả, sự phối hợp giữa các bộ phận còn rời rạc, chưa hình thành cơ chế vận hành dựa trên dữ liệu người dùng, chưa khai thác đầy đủ các công nghệ AI trong sản xuất và phân phối nội dung. Trong khi đó, sự phát triển của các nền tảng số, công cụ tìm kiếm tích hợp AI và mạng xã hội đang làm thay đổi cách công chúng tiếp cận thông tin, khiến lưu lượng truy cập trực tiếp vào các báo điện

tử suy giảm và cạnh tranh về sự chú ý ngày càng gay gắt. Nếu không nhanh chóng chuyển đổi sang mô hình tòa soạn số, nhiều cơ quan báo chí sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì công chúng, nâng cao hiệu quả hoạt động và bảo đảm tính bền vững về kinh tế báo chí.

Báo điện tử VTC News, một đơn vị trực thuộc Đài Tiếng nói Việt Nam, đang đứng trước yêu cầu cấp bách về nâng cao năng lực sản xuất nội dung số. Theo số liệu xếp hạng từ hệ thống ONECMS, có những thời điểm lượng truy cập của VTC News đạt hơn 30 triệu lượt/tháng. Là cơ quan báo chí đa lĩnh vực, VTC News phải cạnh tranh gay gắt về tốc độ, chất lượng và khả năng phủ sóng trong môi trường truyền thông số. Trong bối cảnh này, việc phát triển mô hình tòa soạn số sẽ phát huy lợi thế cạnh tranh của tòa soạn báo điện tử VTC News.

Hiện nay, VTC News mới chỉ bước đầu triển khai ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong hệ thống quản lý nội dung (CMS). Một số tính năng cơ bản đã được tích hợp gồm: kiểm tra lỗi chính tả tự động, sử dụng ChatGPT để hỗ trợ tóm tắt nội dung, viết bài chuẩn SEO và điều chỉnh độ dài bài viết theo yêu cầu. Ngoài ra, tòa soạn cũng đã đưa vào sử dụng công cụ tạo ảnh bằng AI và chức năng chuyển đổi văn bản thành giọng nói cho một số bài viết. Kho dữ liệu và hệ thống công cụ phục vụ cho việc sản xuất các sản phẩm báo chí đa phương tiện như E-magazine, longform, infographics, trợ lý ảo VTC News, công cụ AI sáng tạo được phát triển nội bộ để tự động hóa các khâu sản xuất, giúp tăng tốc độ xử lý thông tin. Mô hình "Tòa soạn không giấy" triển khai quy trình xử lý văn bản, duyệt tin bài hoàn toàn trên môi trường số và thiết bị di động, giúp loại bỏ các quy trình thừa, tăng tốc độ xuất bản và tối ưu hóa công tác quản trị từ xa. VTC News cũng đã áp dụng chiến lược nội dung đa nền tảng: xây dựng mô hình "sản xuất một lần - phân phối đa nền tảng". Tòa soạn đã phát triển mạnh các kênh nội dung số trên các nền tảng như TikTok (kênh "Vấn đề hôm nay" với hơn 2 triệu người theo dõi), Facebook và Podcast… để tiếp cận đa dạng nhóm độc giả. VTC News lựa chọn và tập trung phát triển cá nhân hóa giao diện người dùng. 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. Mặc dù vậy, có thể thấy việc ứng dụng AI tại VTC News vẫn đang ở giai đoạn sơ

khai, chưa được khai thác sâu và phát huy hết tiềm năng trong hoạt động báo chí. Do đó, việc xây dựng đề án "Xây dựng mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News" là vô cùng cấp thiết. Đề án sẽ góp phần nâng cao chất lượng nội dung, tăng tốc độ sản xuất tin bài của phóng viên và biên tập viên, đồng thời khẳng định vị thế của VTC News trong hệ thống báo chí điện tử Việt Nam.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề án

Các nghiên cứu trong nước về tòa soạn số trong báo chí hiện nay chủ yếu dừng lại ở tầm vĩ mô hoặc tiếp cận theo hướng lý thuyết, thiếu vắng những nghiên cứu điển hình (case study) về cách thức một tòa soạn cụ thể triển khai trong thực tế. Đồng thời, hiện chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào về việc xây dựng mô hình tòa soạn số tại VTC News. Đây chính là lý do đề án hướng tới: Xây dựng mô hình tòa soạn số cho VTC News.

Nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, chủ đề chuyển đổi số trong báo chí và mô hình tòa soạn hội tụ số, tòa soạn số đã trở thành một hướng nghiên cứu quan trọng của các học giả trong nước. Nhiều công trình tập trung phân tích quá trình chuyển đổi từ mô hình báo chí đơn kênh sang mô hình tòa soạn đa nền tảng, trong đó nhấn mạnh sự thay đổi cả về tư duy tổ chức, quy trình sản xuất tin tức và ứng dụng công nghệ số.

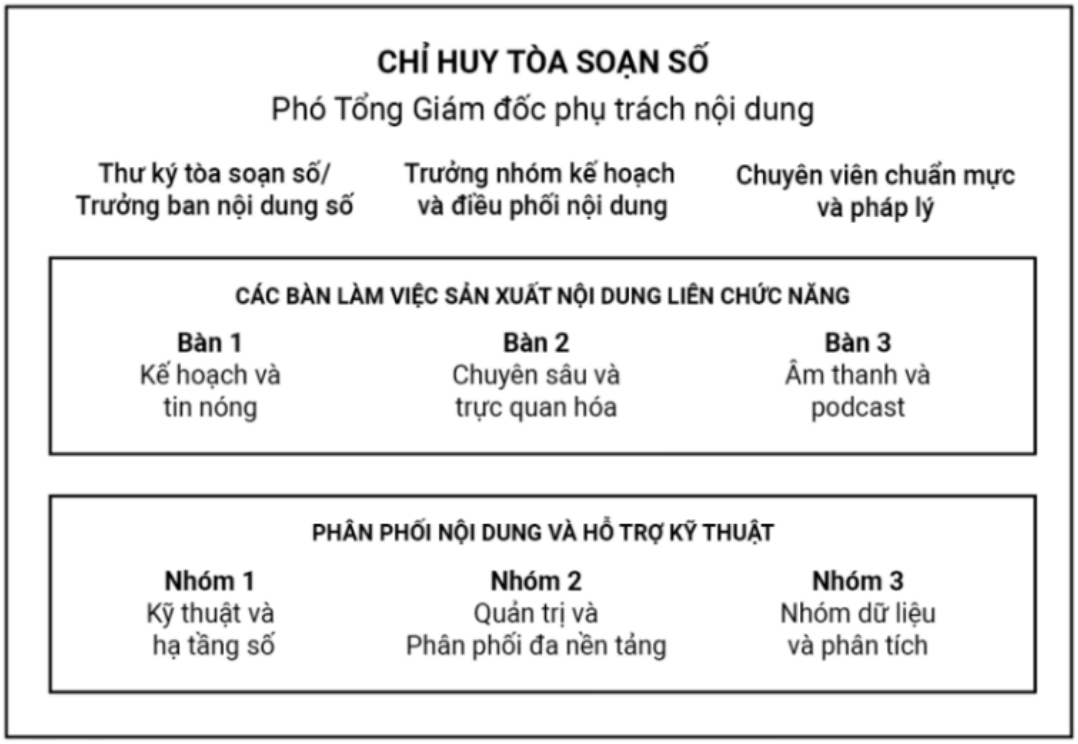
Các nghiên cứu về tòa soạn số của nhà nghiên cứu Việt Nam tập trung vào việc chuyển đổi từ mô hình truyền thống sang tòa soạn hội tụ, tích hợp công nghệ AI, dữ liệu lớn và cá nhân hóa trải nghiệm người dùng. Trọng tâm nghiên cứu bao gồm quản trị, sáng tạo nội dung đa nền tảng và áp lực chuyển đổi số do sự cạnh tranh từ mạng xã hội.

- Đề tài nghiên cứu: ***Báo cáo tổng quan Giải pháp tối ưu hóa nguồn nhân lực cho hoạt động phân phối nội dung số tại Đài Tiếng nói Việt nam***

Chủ nhiệm đề tài: ThS. Đỗ Anh Đức. Đơn vị chủ trì: Trung tâm Nghiên cứu và Ứng dụng Công nghệ Truyền thông (R&D), Đài Tiếng nói Việt Nam (2025), tài liệu nội bộ.

Báo cáo chỉ ra rằng trong mô hình tổ chức tòa soạn hội tụ số, các bộ phận biên tập, kỹ thuật, dữ liệu và phân phối làm việc phối hợp chặt chẽ với nhau, lấy dữ liệu

hành vi công chúng (như lượt xem, mức độ quan tâm, phản hồi thực tế) và nhu cầu thực tế làm căn cứ cho mọi quyết định về sản xuất và phân phối nội dung số. Theo đó, mô hình được tổ chức thành 3 khối chính, phối hợp chặt chẽ và liên tục trong toàn bộ quy trình sản xuất – phân phối nội dung số:



Mô hình tòa soạn hội tụ số. Nguồn: *Báo cáo tổng quan Giải pháp tối ưu hóa nguồn nhân lực cho hoạt động phân phối nội dung số tại Đài Tiếng nói Việt nam*

- Đề án: ***Chuyển đổi số của Đài Tiếng nói Việt nam***

Tác giả: Đài Tiếng nói Việt nam (2022), tài liệu nội bộ.

Đề án đã đề cập đến giải pháp xây dựng hệ thống quản lý và vận hành nền tảng điều phối nội dung đa phương tiện của Đài, ở đó công tác thông tin, chỉ đạo, điều hành của Lãnh đạo Đài sẽ được liên thông tới các đơn vị biên tập. Các đơn vị có thể sử dụng tài nguyên sản xuất lẫn nhau, cũng như phối hợp thực hiện công việc thông qua chỉ đạo điều hành từ Trung tâm điều phối là khung điều hành công tác tuyên truyền của Hệ sinh thái tin bài Hội tụ.

- Đề án: ***Tổ chức lại Báo điện tử VTC News***

Tác giả: Báo điện tử VTC News, Cơ quan chủ quản: Đài Tiếng nói Việt Nam (2025), tài liệu nội bộ

Đề án có đề cập đến việc thiết kế, xây dựng lại bộ máy với cơ cấu tinh gọn, khoa học, hiệu quả, thể hiện rõ tính "thực chiến", cơ động, linh hoạt, có thể hỗ trợ lẫn nhau xử lý được mọi việc thường ngày cũng như phát sinh tại toà soạn. Một người có thể làm được nhiều việc theo hướng "all-in-one" (tất cả trong một). Ví dụ: một phóng viên phải làm được mọi việc của người làm nội dung đa nền tảng, viết bài, quay video, dựng hình, đọc lời bình thành tác phẩm phóng sự video hoàn chỉnh; dựng tác phẩm podcast. Ngoài ra, họ còn phải biết kinh doanh sản phẩm của mình để tạo ra giá trị.

- Luận văn : ***Sử dụng mạng xã hội trong phát triển thương hiệu báo điện tử (Khảo sát Báo VnExpress, VTC News, VietnamPlus từ tháng 01/2013 đến 01/2014)***

  Tác giả: Hoàng Thị Kim Khánh, Người hướng dẫn: PGS.TS Đinh Thị Thúy Hằng (2015).

Luận văn đã chỉ ra ở giai đoạn 2013-2014, mạng xã hội của VTC News còn rất sơ khai. VTC News bắt đầu xây dựng Fanpage từ tháng 4/2013 và lượng theo dõi lúc đó rất thấp (chỉ gần 28.000 người), tài khoản Twitter lập từ tháng 3/2012 nhưng gần như bị bỏ quên (chỉ có 4 người theo dõi và 1 lần tweet), tài khoản YouTube chỉ có 6 người theo dõi. Tuy nhiên hiện nay, tờ báo đã phát triển mạnh các kênh nội dung số trên nền tảng TikTok, Youtube và Fanpage Facebook (kênh Youtube 'Vấn đề hôm nay' với hơn 2 triệu người theo dõi)... Điều này cho thấy sự dịch chuyển đáng kể trong tư duy tiếp cận công chúng trên môi trường số của VTC News. VTC News đã chấp nhận thực tế rằng công chúng đang tiêu thụ tin tức trực tiếp trên mạng xã hội. Việc áp dụng chiến lược *"sản xuất một lần - phân phối đa nền tảng"* cho thấy tòa soạn không còn ép độc giả phải vào website mới đọc được báo. Họ chủ động mang tin tức đến tận nơi độc giả đang hiện diện, đóng gói nội dung phù hợp với đặc thù của từng kênh.

- Bài viết chuyên khảo: ***Tòa soạn số trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí ở Việt Nam hiện nay***
- Tác giả : PGS.TS Trần Quang Diệu (2023)

Nghiên cứu của tác giả Trần Quang Diệu trên Tạp chí Điện tử và Ứng dụng đã chỉ

ra cốt lõi của mô hình tòa soạn số là sự hội tụ về công nghệ và nội dung. Sự hội tụ này cho phép các cơ quan báo chí xây dựng một nền tảng công nghệ hiện đại, đưa toàn bộ hoạt động nghiệp vụ lên môi trường số, từ đó giúp nắm bắt kịp thời nhu cầu của công chúng và tái sử dụng hiệu quả tài nguyên dữ liệu giữa các bộ phận trong tòa soạn. Phân tích về xu hướng phát triển nền tảng, tác giả Trần Quang Diệu chỉ ra sự dịch chuyển chiến lược tất yếu của các tòa soạn từ ưu tiên website (web-first) sang ưu tiên thiết bị di động (mobile-first) và mạng xã hội (social-first). Để thực thi chiến lược này, việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data) được xem là giải pháp tối ưu giúp thông tin chủ động tìm đến đúng tệp công chúng. Trong bối cảnh ranh giới không gian truyền thông bị xóa mờ, tác giả nhấn mạnh rằng năng lực cá nhân hóa giao diện và tùy biến sản phẩm báo chí theo nhu cầu riêng biệt của từng độc giả đã trở thành một yêu cầu sống còn, tạo ra một 'sân chơi mới' mang tính cạnh tranh cao cho các cơ quan truyền thông. Ngoài ra, bài viết cũng đề cập đến tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược đào tạo và tái đào tạo nhà báo, trang bị kỹ năng tác nghiệp trong môi trường số là điều kiện tiên quyết để vận hành thành công mô hình tòa soạn số. Ở tầm nhìn vĩ mô, việc xây dựng các tòa soạn số độc lập chính là những viên gạch nền móng để hình thành hệ sinh thái nền tảng báo chí số quốc gia, cho phép các cơ quan báo chí kết nối, chia sẻ dữ liệu và cung cấp dịch vụ trên môi trường mạng một cách đồng bộ.

Ngoài ra, đề án đã tham khảo một số tác phẩm và nghiên cứu có tính nền tảng như sau:

Cuốn sách ***Quản lý tòa soạn hội tụ*** của tác giả Nguyễn Thị Trường Giang đã tập trung hệ thống hóa kiến thức về quản trị tòa soạn hội tụ, cách thức kinh doanh của tòa soạn hội tụ và các vấn đề đặt ra trong quản trị tòa soạn hội tụ tại Việt Nam. Mô hình tòa soạn số có thể tham khảo được từ các lý thuyết nền tảng và ví dụ tiêu biểu về tòa soạn hội tụ.

Cuốn sách ***Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại*** của tác giả Nguyễn Thành Lợi là tác phẩm đáng để tham khảo khi đưa ra các xu hướng báo chí mới có thể áp dụng cho mô hình tòa soạn số như báo chí di động, báo chí dữ liệu, báo chí đa nền tảng.

Nghiên cứu quốc tế

Trong cuốn sách ***Innovators in Digital News***, tác giả Lucy Küng cho rằng quá trình chuyển đổi số trong các cơ quan báo chí không đơn thuần là việc áp dụng công nghệ mới mà còn là một quá trình đổi mới tổ chức. Thông qua nghiên cứu về sự chuyển đổi của nhiều cơ quan báo chí lớn trên thế giới, tác giả chỉ ra rằng những tòa soạn thành công trong quá trình chuyển đổi số thường có ba đặc điểm nổi bật: sự ủng hộ mạnh mẽ từ lãnh đạo đối với các sáng kiến đổi mới, cấu trúc tổ chức linh hoạt nhằm thích ứng với môi trường truyền thông số, và sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận biên tập với bộ phận công nghệ trong quá trình sản xuất và phân phối nội dung.

Cuốn sách ***Rethinking journalism again: Societal role and public relevance in a digital age*** của tác giả Chris Peters và Marcel Broersma chỉ ra rằng trong bối cảnh báo chí số, các tòa soạn hiện đại đang chuyển từ mô hình sản xuất tin tức tuyến tính sang mô hình tòa soạn tích hợp (integrated newsroom). Trong mô hình này, các bộ phận như biên tập, công nghệ, dữ liệu và mạng xã hội được tổ chức theo hướng phối hợp chặt chẽ nhằm sản xuất và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau, qua đó đáp ứng yêu cầu của môi trường truyền thông đa nền tảng trong kỷ nguyên số.

Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan tài liệu cho thấy khoảng trống lớn nhất hiện nay là sự thiếu vắng các công trình case study chuyên sâu, phân tích toàn diện việc xây dựng mô hình tòa soạn số tại một cơ quan báo chí cụ thể ở Việt Nam. Đề án "Xây dựng mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News" được xác định là nỗ lực lấp đầy khoảng trống đó, cung cấp mô hình thực tiễn và khung giải pháp có thể tham chiếu cho quá trình chuyển đổi số báo chí Việt Nam trong giai đoạn tới.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đánh giá ưu điểm và nhược điểm của tòa soạn số VTC News. Đề xuất mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News và các giải pháp thực thi.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận - thực tiễn liên quan đến tòa soạn số.

- Khảo sát thực trạng tại báo điện tử VTC News hiện nay, phân tích, đánh giá ưu điểm, tồn tại, hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất một số giải pháp, đưa ra một số khuyến nghị, xây dựng mô hình tòa soạn số cho VTC News.

4. Đối tượng, phạm vi và thời gian thực hiện đề án

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Mô hình tòa soạn theo hướng chuyển đổi số, hội tụ, tòa soạn số tại báo điện tử VTC News hiện nay.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian : Đề án tập trung nghiên cứu hoạt động sản xuất hàng ngày của tòa soạn ở môi trường vật lý và cả trên không gian mạng, thông qua việc trực tiếp có mặt tại tòa soạn khoảng 2 tháng trong thời gian thực hiện đề án.

Phạm vi thời gian: nghiên cứu hoạt động tòa soạn VTC News trong khoảng 6 tháng từ tháng 10 năm 2025 đến tháng 4 năm 2026

5. Căn cứ chính trị - pháp lý của đề án

Đề án được xây dựng trên cơ sở hệ thống đường lối, chính sách và quy định pháp luật của Đảng và Nghị quyết về báo chí và Chuyển đổi số. Về đường lối chuyển đổi số quốc gia, đề án bám sát Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030", trong đó xác định báo chí, truyền thông là một trong những lĩnh vực ưu tiên chuyển đổi số; Nghị quyết 57-NQ/TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Về chiến lược chuyển đổi số báo chí, đề án căn cứ vào Quyết định số 348/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, với mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng tòa soạn hội tụ, đa nền tảng.

Về quy định pháp luật, đề án tuân thủ các quy định pháp lý sau:

- Luật Báo chí năm 2016; Điều 10 của Thông tư số 41/2020/TT-BTTTT, ngày 24/12/2020 của Bộ Thông tin và Truyền thông; Đài Tiếng nói Việt Nam xây dựng Đề án, hoàn thiện hồ sơ đề nghị Bộ Thông tin và Truyền thông, Cục Báo chí xem xét, cấp giấy phép cho Báo điện tử VTC News được hoạt động với loại hình báo chí điện tử.

- Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.
- Quyết định 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.
- Kế hoạch số 1738/KH-BTTTT, ngày 04/6/2019 của Bộ Thông tin và Truyền thông triển khai sắp xếp các cơ quan báo chí theo quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025.
- Đề án tổ chức lại Báo điện tử VTC News của cơ quan chủ quản, Đài Tiếng nói Việt Nam.
- Đề án Chuyển đổi số của Đài Tiếng nói Việt Nam.

6. Đóng góp mới của đề án

- *Hệ thống lý luận về tòa soạn số làm sâu sắc cơ sở lý luận về mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News trong bối cảnh chuyển đổi số và thay đổi mô hình báo chí.* Đề án góp phần hệ thống hóa các khái niệm, nguyên tắc, yếu tố và chủ thể tham gia vào mô hình tòa soạn số của báo điện tử, đây là một mảng nội dung còn ít được nghiên cứu chuyên sâu. Đánh giá thực trạng của báo điện tử VTC News.
- *Xây dựng khung mô hình tòa soạn số nhằm đánh giá và định hướng quá trình chuyển đổi của các cơ quan báo chí trong môi trường truyền thông số.* Khung mô hình này bao gồm các nhóm tiêu chí cơ bản như: (1) hạ tầng công nghệ và hệ thống quản trị nội dung số (CMS); (2) quy trình sản xuất và biên tập tin tức theo mô hình ưu tiên kỹ thuật số; (3) năng lực ứng dụng dữ liệu và trí tuệ nhân tạo trong hoạt động báo chí; (4) tổ chức và quản trị tòa soạn theo hướng tích hợp đa nền tảng; (5) chiến lược phân phối nội dung và tương tác với độc giả trên môi trường số; và (6) phát triển nguồn nhân lực báo chí số. Khung này có thể áp dụng để khảo sát, đánh giá các mô hình tòa soạn khác trên báo điện tử. Đề xuất mô hình tòa soạn số cho VTC News.
- *Bổ sung tài liệu tham khảo trong nghiên cứu chuyển đổi số báo chí, tòa soạn số:* Đề án góp phần cung cấp một cơ sở tham chiếu có tính hệ thống để đánh giá mức độ chuyển đổi số của các tòa soạn, đồng thời hỗ trợ các cơ quan báo

chí trong việc xây dựng và triển khai mô hình tòa soạn số phù hợp với bối cảnh phát triển của báo chí Việt Nam.

7. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu của đề án

7.1. Cơ sở lý luận

Đề án được nghiên cứu dựa trên cơ sở lý luận của Chủ nghĩa Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh về báo chí, quản lý báo chí; chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước về báo chí, quản lý báo mạng điện tử. Đồng thời thừa kế quả nghiên cứu khoa học của các tác giả về các lĩnh vực liên quan đến đề án.

7.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề án được thực hiện trên cơ sở các phương pháp chủ yếu sau:

Phương pháp phân tích, tổng hợp tài liệu: Đề án sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu nhằm thu thập, chọn lọc và hệ thống hóa các nguồn thông tin liên quan đến tòa soạn số trong lĩnh vực báo chí - truyền thông. Các tài liệu được khai thác bao gồm các công trình nghiên cứu, bài báo khoa học, báo cáo chuyên đề và bài viết thực tiễn từ các cơ quan báo chí trong và ngoài nước. Việc phân tích - tổng hợp giúp hình thành cơ sở lý luận và thực tiễn cho quá trình nghiên cứu, đồng thời làm rõ mô hình tòa soạn hội tụ, nhằm xây dựng cơ sở lý luận cho đề án.

Phương pháp phỏng vấn sâu: thu thập thông tin từ 7 chuyên gia, biên tập viên, nhà báo thực hiện sản xuất và quản lý tòa soạn theo mô hình chuyển đổi số. Cụ thể, tiến hành phỏng vấn sâu 1 lãnh đạo của VTC News, 1 biên tập viên của VTC News, 1 kỹ thuật viên của VTC News, 1 lãnh đạo báo Nhân Dân điện tử, 1 biên tập viên báo Nhân Dân điện tử, 2 chuyên gia về đào tạo trí tuệ nhân tạo và chuyển đổi số báo chí.

Phương pháp nghiên cứu tình huống (case study): Phương pháp nghiên cứu tình huống được sử dụng nhằm phân tích và đánh giá năng lực thực chiến của tòa soạn báo điện tử VTC News qua chiến dịch tuyên truyền Đại hội Đảng XIV. Thông qua việc nghiên cứu các tình huống thực tế, đề án làm rõ cách thức vận hành của mô hình tòa soạn hiện tại của VTC News ảnh hưởng đến chất lượng biên tập và phân phối nội dung. Từ đó, đề án đánh giá thực trạng vận hành của VTC News theo yêu cầu của tòa soạn số, những yếu tố chưa đáp ứng, đang ở mức khởi đầu hay chưa hình thành.

8. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của đề án

8.1. Ý nghĩa lý luận

Đề tài góp phần bổ sung, bồi đắp và làm phong phú thêm lý luận báo chí - truyền thông hiện đại; cung cấp thêm cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề mô hình tòa soạn số cho báo điện tử. Đồng thời làm cơ sở cho những nghiên cứu sâu hơn, góp phần tăng cường hiệu quả quản trị tòa soạn số, tòa soạn hội tụ kết hợp công nghệ trong giai đoạn hiện nay.

8.2. Ý nghĩa thực tiễn

- Là nguồn tư liệu và tài liệu tham khảo thiết thực, hữu ích cho các lãnh đạo cơ quan báo chí, cán bộ quản lý, phóng viên, biên tập viên cơ quan báo chí, đặc biệt là những nhà báo, phóng viên, biên tập viên tại các tòa soạn số, tòa soạn hội tụ kết hợp công nghệ và những người quan tâm đến tòa soạn số và chuyển đổi số báo chí.
- Nghiên cứu này cũng có giá trị thực tiễn trong việc đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao về chuyển đổi số báo chí, quản trị tòa soạn theo mô hình tích hợp AI, công nghệ...nâng cao năng lực cạnh tranh, tối ưu hóa quy trình sản xuất nội dung và thích ứng hiệu quả với xu thế chuyển đổi số trong ngành báo chí truyền thông hiện nay.

9. Cấu trúc của đề án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề án có 3 chương như sau:

Chương 1: Căn cứ lý luận và thực tiễn về xây dựng mô hình tòa soạn số trong báo điện tử

Chương 2: Thực trạng tổ chức và hoạt động tại VTC News

Chương 3. Xây dựng và tổ chức triển khai mô hình tòa soạn số tại VTC News

Chương 1. CĂN CỨ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ XÂY DỰNG TÒA SOẠN SỐ TRONG BÁO ĐIỆN TỬ

1.1. Căn cứ khoa học

1.1.1. Các khái niệm công cụ liên quan đến đề án

Khái niệm về tòa soạn số

Trong cuốn sách *Tổ chức và hoạt động của toà soạn*, tác giả Đinh Văn Hường cho rằng: "*Tòa soạn báo chí là cơ quan do Đảng, chính quyền, các tổ chức và đoàn thể xã hội lập ra để xuất bản báo chí theo quy định của pháp luật, thực hiện tôn chỉ, mục đích nhiệm vụ do tổ chức đó đặt ra bằng những phương tiện và biện pháp đặc biệt*". *[20,tr.12]*

Còn theo PGS, TS.Nguyễn Thị Trường Giang, "*tòa soạn báo được hiểu là trung tâm của tổ hợp truyền thông đa phương tiện, là bộ phận quan trọng nhất của cơ thể báo chí, là nơi tổ chức sản xuất các sản phẩm báo chí cho các loại hình báo chí của một cơ quan báo chí*". *[16,tr. 72, 73]*

Trong cuốn sách *Digitizing the News: Innovation in Online Newspaper*, tác giả Pablo J.Boczkowski đã đưa ra khái niệm về "tòa soạn trực tuyến" như sau: "*Tòa soạn trực tuyến là một không gian vật chất xã hội nơi các hiện vật đóng vai trò quan trọng trong cách thức thông tin được tạo ra, trong việc ai tham gia vào quá trình tạo ra thông tin đó và cách mà sản phẩm cuối cùng được thiết kế để "may đo" vừa vặn cho người dùng mục tiêu*". *[29,pg.15]*. Trong nghiên cứu của mình, tác giả cũng chỉ ra rằng cách người dùng tiếp nhận các sản phẩm tin tức trực tuyến được định hình bởi các đặc tính được tạo ra trong chính quá trình sản xuất. Do đó, để giải mã hành vi tiêu thụ trực tuyến của người dùng đối với các sản phẩm này, chúng ta phải phân tích quá trình kiến tạo chủ yếu diễn ra ở môi trường ngoại tuyến của chúng.

Trong bài nghiên cứu "*At Work in the Digital Newsroom*", tác giả Nicole S. Cohen đã đưa ra một khái niệm gọi là "tòa soạn kỹ thuật số" nơi mà "*hoạt động báo chí diễn ra ngoài phạm vi thời gian, không gian, thời hạn và các định dạng truyền thống, trong bối cảnh các mô hình kinh doanh kỹ thuật số dành cho quảng cáo, phát hành và tiêu thụ đang được phát triển để tối đa hóa độ chính xác giám sát và tiềm năng khai thác của công nghệ số*". *[32,pg.3]*

Như vậy, từ các nghiên cứu trên, có thể định nghĩa tòa soạn số như sau : *"Tòa soạn số là mô hình tổ chức và vận hành của một cơ quan báo chí trong môi trường số, trong đó tòa soạn không đơn thuần đưa sản phẩm báo chí lên internet mà còn tái cấu trúc toàn bộ các thành tố của mình, từ hạ tầng công nghệ, thiết bị, nhân lực, không gian làm việc, không gian xuất bản, quy trình sản xuất, mô hình kinh doanh… để tạo lập và củng cố sự hiện diện số của mình một cách hiệu quả, bền vững và có bản sắc".* Tòa soạn số có năng lực vận hành trong hệ sinh thái số, nhưng vẫn được phân biệt với người sáng tạo nội dung cá nhân bởi chuẩn mực nghề nghiệp, tôn chỉ mục đích của tòa soạn, vai trò trách nhiệm xã hội của báo chí. Vì vậy, không nên hiểu tòa soạn số chỉ là báo điện tử, mà cần hiểu đó là mô hình vận hành tổng thể của cơ quan báo chí trong môi trường số. Trong phạm vi đề án, tác giả chỉ đề cập đến tòa soạn số trong báo điện tử vì mục tiêu của đề án là xây dựng tòa soạn số cho một đơn vị cụ thể là báo điện tử VTC News.

Đặc trưng cốt lõi của tòa soạn số

Từ các nghiên cứu về hội tụ tòa soạn, chuyển đổi số báo chí, dữ liệu công chúng và ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong báo chí, có thể nhận diện tòa soạn số qua một số đặc trưng cốt lõi sau:

Tính hội tụ và tích hợp đa nền tảng: Bài nghiên cứu *Convergence Culture in European Newsrooms: Comparing editorial strategies for cross-media news production in six countries* trích dẫn từ các nghiên cứu trước đó chỉ ra rằng hội tụ tòa soạn liên quan đến sản xuất tích hợp, phân phối đa nền tảng, đội ngũ nhân sự tòa soạn đa kỹ năng và công chúng chủ động. Như vậy, tòa soạn số trước hết là một tòa soạn có khả năng phá vỡ các "ốc đảo" nội bộ, tổ chức lại dòng chảy nội dung và phối hợp các bộ phận theo một hệ thống vận hành chung. *[40,pg.883]*. Tương tự, nhóm tác giả García-Avilés và cộng sự cho rằng hội tụ tòa soạn có thể được nhìn nhận qua sự kết hợp giữa công nghệ, sản phẩm, nhân sự và không gian vốn trước đây thuộc về những khu vực riêng biệt như báo in, truyền hình và báo trực tuyến. Trong các tòa soạn tích hợp, hệ thống số cho phép nhà báo chia sẻ dữ liệu âm thanh, hình ảnh, văn bản để sản xuất nội dung cho nhiều nền tảng; đồng thời nhà báo đa phương tiện có thể tham gia sản xuất tin cho ít nhất hai nền tảng khác nhau.*[35, pg.285,286]*

Tính linh hoạt và vận hành theo logic ưu tiên kỹ thuật số: Tính linh hoạt của tòa soạn số không nên được hiểu là sự thay đổi tùy tiện trước mọi xu hướng công nghệ mới, mà là khả năng điều chỉnh có chiến lược trước biến động của công nghệ, nền tảng và hành vi công chúng. Tác giả Lucy Kueng cho rằng các tổ chức báo chí cần xây dựng năng lực linh hoạt trên cơ sở liên tục xem xét cách làm, cách tiếp cận công chúng và trải nghiệm tốt nhất có thể tạo ra cho độc giả. Đồng thời, sự linh hoạt đó vẫn phải gắn với mục tiêu chiến lược, tránh bị cuốn theo các "thứ mới hào nhoáng" làm phân tán nguồn lực. Trong logic ưu tiên kỹ thuật số, nội dung ngoài việc phải được tối ưu để đăng tải lên môi trường số trước các nền tảng truyền thống, còn phải được tư duy lại ngay từ khâu đầu tiên: đề tài này phục vụ công chúng nào, nên xuất bản ở nền tảng nào, cần định dạng gì, thời điểm nào phù hợp và sau khi xuất bản cần tiếp tục đo lường, tối ưu ra sao. Cách tiếp cận này phù hợp với nhận định rằng sản phẩm số là cầu nối giữa tổ chức báo chí và người dùng, đồng thời kể chuyện số đòi hỏi sự chuyển dịch khỏi khuôn mẫu báo in truyền thống để thích ứng với thiết bị di động, đối thoại với độc giả và tăng mức độ gắn kết. *[39,pg.21-29]*. Bên cạnh đó, trong báo cáo *Editorial Analytics: How News Media Are Developing and Using Audience Data and Metrics*, nhóm tác giả Cherubini và Nielsen chỉ ra việc sử dụng dữ liệu và chỉ số công chúng giúp tòa soạn hiểu độc giả, đánh giá hiệu quả nội dung, hỗ trợ quyết định biên tập và cải thiện quy trình làm việc sau xuất bản. *[31,pg.7]*

Tính liên tục, đa phương tiện và đa nền tảng trong quy trình nội dung : Khác với quy trình truyền thống, một sản phẩm báo chí sau khi xuất bản cần được phân phối, đo lường, tối ưu và tái khai thác. Tòa soạn số phải quản trị hành trình di chuyển của nội dung qua nhiều định dạng và nền tảng khác nhau. Mark Deuze nhấn mạnh rằng báo chí đa phương tiện là khả năng tổ chức nội dung bằng nhiều dạng thức như chữ viết, âm thanh, hình ảnh động, hình ảnh tĩnh, đồ họa và yếu tố tương tác. *[33,pg.140]*. Nhóm tác giả Manuel Menke và cộng sự cũng đặt sản xuất nội dung đa kênh, sản xuất tích hợp và phân phối đa nền tảng vào trung tâm của quá trình hội tụ trong tòa soạn. *[40,pg.883]*. Ở cấp độ vận hành, tác giả C.W.Anderson trong cuốn *Rebuilding the News: Metropolitan Journalism in the Digital Age* cho biết trong tòa soạn số, người phụ trách sản xuất nội dung trên nền tảng trực tuyến

ngoài việc đăng bài, còn phải lựa chọn vị trí hiển thị, chỉnh tiêu đề, thêm hình ảnh, liên kết, yếu tố tương tác và sắp xếp lại nội dung trong CMS. Đồng thời, cần bổ sung thêm một yếu tố mang tính nội dung do người dùng tạo (thường là hộp bình luận hoặc bảng thăm dò ý kiến). Một bài báo cũng gần như bắt buộc phải đi kèm một cụm các liên kết liên quan nếu muốn được đưa lên vị trí tin nổi bật. *[28, pg.69,70]*.

Tính tư duy dựa trên dữ liệu nhưng không lệ thuộc dữ liệu. Theo tác giả Lucy Kueng, báo chí, công nghệ và dữ liệu đang hợp nhất; đây là một trong những chuyển đổi lớn trong ngành và bên trong các tổ chức. Sản phẩm, dữ liệu, mạng xã hội và kể chuyện kỹ thuật số là những điểm mà công nghệ thâm nhập vào tòa soạn. *[39,pg.26]*. Trong khi đó, nhóm tác giả Cherubini và Nielsen định nghĩa phân tích dữ liệu phục vụ biên tập là việc sử dụng dữ liệu định lượng về hành vi công chúng nhằm giúp tòa soạn phát triển độc giả, tăng mức độ gắn kết và cải thiện quy trình làm việc. Quan trọng hơn, hai tác giả nhấn mạnh rằng phân tích dữ liệu phục vụ biên tập không nhằm thay thế phán đoán biên tập bằng "những con số", mà giúp tòa soạn ra quyết định có hiểu biết hơn nhờ dữ liệu. Báo cáo này cũng lưu ý rằng dữ liệu không bao giờ kể toàn bộ câu chuyện. Phân tích định lượng luôn cần được bổ sung bằng chuyên môn biên tập và phán đoán định tính. *[31, pg 7-10]*. Trong bài nghiên cứu *Management and resistance in the digital newsroom*, tác giả Mel Bunce cũng cho thấy các chỉ số công chúng cũng có thể trở thành công cụ quản lý, giám sát và định hình lại ưu tiên nghề nghiệp của nhà báo nếu được sử dụng theo logic thuần thương mại. *[30,pg.891,899]*. Vì vậy, đặc trưng của tòa soạn số không phải là chạy theo lượt xem bằng mọi giá, mà là biết dùng dữ liệu để hiểu công chúng, cải thiện nội dung và tối ưu phân phối, đồng thời vẫn bảo vệ chuẩn mực nghề nghiệp.

Tính định hướng lấy công chúng làm trung tâm. Trong môi trường số, công chúng không còn là người tiếp nhận thông tin thụ động, mà trở thành người dùng, người tương tác, người phản hồi, người chia sẻ và tham gia vào quá trình lan tỏa giá trị nội dung. Nhóm tác giả Cherubini và Nielsen chỉ ra việc nhiều tòa soạn hiện đại đã lập ra các vị trí chuyên trách nhằm chăm sóc bạn đọc, mở rộng tệp đọc, giữ chân độc giả và kết nối công chúng, giúp hiểu rõ hành vi người dùng, nuôi dưỡng nhóm độc giả trung thành và tối ưu hóa mối liên kết giữa nội dung báo

chí với người xem. *[31,pg.9]*. Như vậy, lấy công chúng làm trung tâm không có nghĩa là chạy theo thị hiếu nhất thời, lượt xem hay thuật toán nền tảng, mà là tổ chức hoạt động báo chí trên cơ sở hiểu nhu cầu, hành vi, thói quen tiếp nhận và mức độ gắn kết của công chúng số.

Tính ứng dụng công nghệ có kiểm soát: Công nghệ là hạ tầng vận hành của tòa soạn số, bao gồm CMS, bảng điều khiển biên tập, công cụ SEO, công cụ lắng nghe mạng xã hội, điện toán đám mây, tự động hóa bằng trí tuệ nhân tạo và các công cụ hỗ trợ sản xuất, biên tập, phân phối, cá nhân hóa và đo lường nội dung.

Bằng việc tổng hợp các nghiên cứu, khảo sát mức độ sử dụng AI trong các tổ chức tin tức, nhóm tác giả Alem Sonni và cộng sự chỉ ra sự gia tăng đáng kể trong việc sử dụng AI để tự động hóa viết tin (73%), phân tích dữ liệu (68%) và cá nhân hóa nội dung (62%). Sự thay đổi này cũng trực tiếp tác động đến nhân sự tòa soạn khi ghi nhận sự xuất hiện của các vai trò lai giữa nhà báo và lập trình viên (52%) và nhu cầu về năng lực trí tuệ nhân tạo (AI literacy) trong giới nhà báo (38%). Dù mang lại nhiều tiềm năng, quá trình này vẫn phải đối mặt với nhiều rủi ro và thách thức về đạo đức bao gồm tính minh bạch của thuật toán (82%), quyền riêng tư dữ liệu (76%) và trách nhiệm giải trình đối với nội dung AI (71%).*[44,pg.1554]*. Nhóm tác giả Oyeniyi Oyedeji và Samad Uthman cũng chỉ ra rằng việc áp dụng trí tuệ nhân tạo trong báo chí cần đi kèm nâng cao năng lực sử dụng AI, xây dựng chuẩn mực đạo đức và hợp tác giữa nhà báo với chuyên gia công nghệ. Do đó, công nghệ trong tòa soạn số phải được hiểu là công cụ hỗ trợ nâng cao năng lực nghề báo, không phải yếu tố thay thế hoàn toàn nhà báo hay làm suy yếu trách nhiệm biên tập.*[42,pg.22,26]*

Tóm lại, tòa soạn số là một mô hình tổ chức và vận hành tổng thể, trong đó hội tụ tổ chức, tư duy ưu tiên kỹ thuật số, quy trình nội dung liên tục, dữ liệu hóa hoạt động biên tập, công chúng trung tâm và công nghệ có kiểm soát gắn kết với nhau thành một hệ thống. Điểm cốt lõi của tòa soạn số không nằm ở việc sử dụng bao nhiêu nền tảng hay công cụ mới, mà nằm ở khả năng tái cấu trúc cách tòa soạn sản xuất, phân phối, đo lường, tương tác và tạo giá trị báo chí trong môi trường số.

1.1.2. Yêu cầu, mục tiêu, nguyên tắc xây dựng mô hình tòa soạn số cho VTC News

1.1.2.1. Yêu cầu tổng quát

Các yêu cầu cơ bản của mô hình tòa soạn số được đặt ra nhằm xác định những điều kiện cần thiết mà mô hình phải đáp ứng, từ tổ chức bộ máy, quy trình sản xuất nội dung, hạ tầng công nghệ, quản trị dữ liệu và độc giả đến kiểm soát chất lượng báo chí. Đây là cơ sở để bảo đảm mô hình đề xuất phù hợp về cả lý thuyết và thực tiễn để ứng dụng vào trường hợp của VTC News.

Về tổ chức, tòa soạn số phải có Trung tâm điều phối nội dung số là bộ phận giữ vai trò đầu mối trong việc tổ chức và điều phối dòng chảy nội dung trên các nền tảng số. Bộ phận này không thay thế các ban chuyên môn, mà kết nối các ban nội dung, bộ phận đa phương tiện, phương tiện truyền thông mạng xã hội, dữ liệu, công nghệ và kinh doanh số nhằm bảo đảm quá trình phát hiện đề tài, sản xuất, biên tập, xuất bản, phân phối, đo lường, tối ưu và tái khai thác nội dung được thực hiện thống nhất, linh hoạt và hiệu quả. Trung tâm điều phối nội dung số cũng là nơi đưa ra quyết định tin bài nào cần đa nền tảng, tin bài nào cần làm sâu, tin bài nào cần xử lý nhanh…nhằm tránh sự trùng lặp nội dung giữa các ban, tránh quá tải cho phóng viên, cũng như phân phối luồng công việc đúng bộ phận hỗ trợ.

Về quy trình, quy trình sản xuất, phân phối và tối ưu nội dung trong tòa soạn số có thể được thiết kế theo các bước sau:

Bước 1. Phân tích dữ liệu và nhận diện nhu cầu thông tin

Tòa soạn sử dụng hệ thống phân tích dữ liệu, dữ liệu độc giả, xu hướng tìm kiếm, mạng xã hội, phản hồi công chúng và định hướng biên tập để nhận diện các vấn đề, chủ đề hoặc nhu cầu thông tin đang nổi lên. Bước này có thể được thực hiện qua AI và các công cụ đo lường tự động quét mạng xã hội. Dữ liệu độc giả nội bộ có thể khai thác qua hệ thống CMS

Bước 2. Phóng viên đăng ký, đề xuất đề tài

Trên cơ sở dữ liệu, thực tiễn đời sống, nguồn tin nghiệp vụ và định hướng của tòa soạn, phóng viên đăng ký hoặc đề xuất đề tài. Đề tài có thể được gợi ý từ dữ liệu, phát hiện nghề nghiệp và phán đoán báo chí của phóng viên.

Bước 3. Họp bàn và xây dựng chiến lược triển khai đa nền tảng

Trung tâm điều phối nội dung số họp bàn để đánh giá giá trị thông tin, xác định góc tiếp cận, đối tượng công chúng, định dạng thể hiện, nền tảng phân phối, thời điểm xuất bản và phương án phối hợp giữa các bộ phận.

Bước 4. Tác nghiệp và sản xuất nội dung

Phóng viên, biên tập viên và các bộ phận liên quan tiến hành thu thập thông tin, kiểm chứng, phỏng vấn, viết bài, quay dựng video, thiết kế ảnh, infographic, audio hoặc các sản phẩm nội dung phù hợp với chiến lược đã xác định.

Bước 5. Biên tập và xuất bản trên hệ thống số

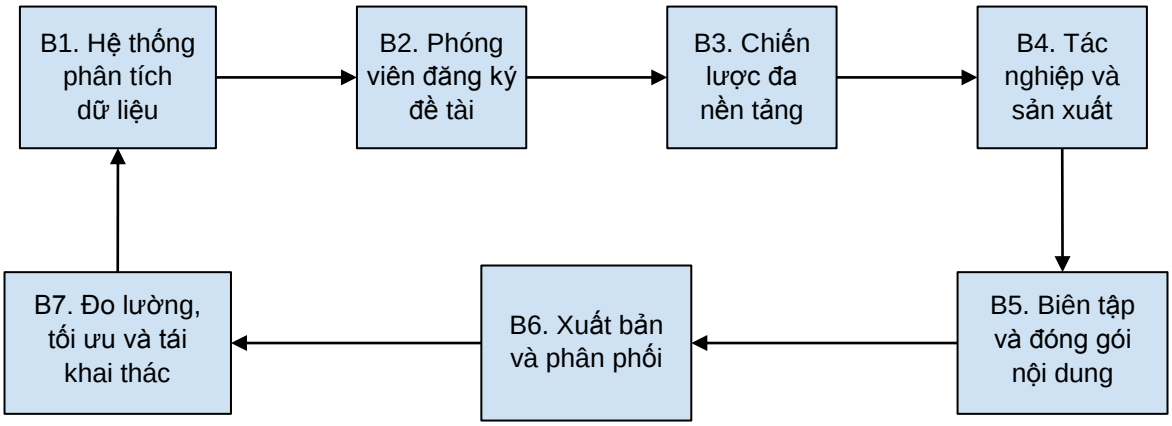
Nội dung được biên tập, kiểm chứng, chuẩn hóa tiêu đề, ảnh, chú thích, liên kết, từ khóa, mô tả, yếu tố SEO và hiển thị trên thiết bị di động trước khi xuất bản trên hệ thống quản trị nội dung của tòa soạn.

Bước 6. Phân phối đa nền tảng

Sau khi xuất bản, nội dung được phân phối trên website, ứng dụng, mạng xã hội, nền tảng video, công cụ tìm kiếm, Google Discover, newsletter hoặc các cộng đồng độc giả phù hợp. Mỗi nền tảng cần cách đóng gói riêng, thay vì sao chép nguyên dạng một nội dung lên tất cả các kênh.

Bước 7. Đo lường, tối ưu và tái khai thác nội dung

Trung tâm điều phối nội dung số theo dõi dữ liệu truy cập, nguồn đọc, thời gian đọc, tương tác, chia sẻ, bình luận và mức độ gắn kết của công chúng. Trên cơ sở đó, tòa soạn có thể điều chỉnh tiêu đề, cập nhật nội dung, thay đổi cách phân phối, phát triển thêm video, infographic, bài phân tích, tuyến bài hoặc tái khai thác nội dung cho các nền tảng khác.



Sơ đồ 1.1. ***Sơ đồ luồng quy trình thực tế***

Về công nghệ, tòa soạn số cần có một hệ thống kỹ thuật đủ khả năng hỗ trợ toàn bộ quy trình làm báo, từ đăng ký đề tài, tổ chức sản xuất, biên tập, xuất bản đến phân phối và theo dõi hiệu quả nội dung. Trong đó, CMS giữ vai trò trung tâm, bởi đây là nơi kết nối hoạt động của phóng viên, biên tập viên, bộ phận kỹ thuật, đa phương tiện, mạng xã hội và các khâu xuất bản. Một hệ thống CMS phù hợp cần phải có khả năng xử lý và đăng tải tin bài nhanh hơn. Ngoài ra, CMS còn phải hỗ trợ gắn thẻ nội dung, quản lý chuyên mục, tối ưu hiển thị trên thiết bị di động, kết nối với công cụ tìm kiếm, mạng xã hội và các nền tảng phân phối khác. Bên cạnh đó, tòa soạn cần từng bước sử dụng các công cụ hỗ trợ như phần mềm quản lý lịch xuất bản, công cụ theo dõi xu hướng, công cụ lắng nghe mạng xã hội, công cụ SEO và AI tự động hóa hỗ trợ nhà báo biên tập những tin tức đơn giản. Tuy nhiên, công nghệ chỉ có ý nghĩa khi phục vụ hoạt động báo chí. Nếu thiếu cơ chế kiểm chứng, biên tập và chịu trách nhiệm rõ ràng, công nghệ có thể làm tăng tốc độ sản xuất nhưng lại làm suy giảm chất lượng và độ tin cậy của nội dung.

Về dữ liệu, điểm khác biệt của tòa soạn số so với cách vận hành truyền thống là tòa soạn số có thể sử dụng dữ liệu để hiểu công chúng và đánh giá hiệu quả nội dung sau khi xuất bản. Dữ liệu có thể bao gồm lượt đọc, nguồn truy cập, thời gian đọc, tỷ lệ quay lại, mức độ tương tác, chia sẻ, bình luận, từ khóa tìm kiếm, hành vi trên thiết bị di động và phản hồi từ các nền tảng mạng xã hội. Những thông tin này giúp tòa soạn nhận diện nội dung nào đang được quan tâm, nhóm độc giả nào đang tiếp cận, nền tảng nào đem lại hiệu quả và thời điểm nào phù hợp để phân phối nội dung. Tuy vậy, cần nhấn mạnh rằng dữ liệu không thay thế vai trò của biên tập viên và phán đoán nghề nghiệp. Một tòa soạn số đúng nghĩa không phải là tòa soạn chạy theo chỉ số, lượt xem hay thuật toán nền tảng bằng mọi giá, mà là tòa soạn biết sử dụng dữ liệu như căn cứ hỗ trợ quyết định biên tập. Nói cách khác, dữ liệu giúp tòa soạn nhìn rõ hơn thực tế tiếp nhận của công chúng, nhưng giá trị báo chí, tính chính xác và trách nhiệm xã hội vẫn phải là tiêu chuẩn quyết định.

Về quản trị độc giả, trong môi trường số, công chúng không còn chỉ là người đọc tin sau khi tòa soạn xuất bản, mà còn là người tương tác, phản hồi, chia sẻ và góp phần làm cho nội dung được lan tỏa rộng hơn. Vì vậy, tòa soạn số cần chuyển

từ tư duy "đăng tin cho độc giả đọc" sang tư duy xây dựng quan hệ lâu dài với độc giả. Điều này đòi hỏi tòa soạn phải nhận diện được các nhóm công chúng mục tiêu, hiểu nhu cầu, thói quen tiếp nhận, nền tảng sử dụng và mức độ gắn bó của từng nhóm độc giả. Trên cơ sở đó, tòa soạn mới có thể lựa chọn đề tài, định dạng, thời điểm xuất bản và cách phân phối phù hợp. Quản trị độc giả cũng không nên được hiểu đơn giản là tăng lượt truy cập. Lượt xem có ý nghĩa nhất định, nhưng không đủ để phản ánh chất lượng quan hệ giữa tòa soạn và công chúng. Một mô hình tòa soạn số cần quan tâm đến sự quay lại của độc giả, thời gian họ dành cho nội dung, mức độ tin cậy, khả năng tương tác, phản hồi và sự hình thành các cộng đồng độc giả theo chủ đề. Đây là cơ sở để tòa soạn có thể mở rộng độ phủ và xây dựng được nhóm công chúng trung thành, có quan hệ bền vững với thương hiệu báo chí.

Về nhân sự, mô hình tòa soạn số phải phù hợp với năng lực nhân sự hiện có, không đặt ra yêu cầu chuyển đổi vượt quá khả năng đáp ứng của đội ngũ. Việc phát triển kỹ năng số cần được thực hiện theo lộ trình, có đào tạo, có phân công lại chức năng và có bộ phận hỗ trợ chuyên môn, tránh biến yêu cầu đa kỹ năng thành áp lực đa nhiệm đối với từng cá nhân. KPI trong tòa soạn số cần chuyển từ cách đo thuần túy bằng số lượng tin bài hoặc lượt xem sang cách đánh giá kết hợp giữa hiệu quả nội dung, chất lượng báo chí, mức độ gắn kết của công chúng và khả năng phối hợp nhóm. Điều này giúp hạn chế tình trạng chạy theo chỉ số và giảm áp lực đa nhiệm đối với phóng viên, biên tập viên.

Báo điện tử VTC News đã có nhiều tiền đề cần thiết để chuyển sang mô hình tòa soạn số: có hệ thống CMS gắn với phần mềm giao việc; đã hình thành năng lực sản xuất đa phương tiện; có phòng Nghiên cứu và Phát triển đảm nhiệm chức năng kỹ thuật; có cơ chế quản trị bằng KPI, BSC; có hoạt động đo lường truy cập, nghiên cứu dữ liệu và thử nghiệm công cụ trí tuệ nhân tạo. Tuy nhiên, các thành tố này hiện chưa tạo thành một hệ thống vận hành thống nhất. Điểm nghẽn chủ yếu không nằm ở việc thiếu công nghệ hay thiếu ý tưởng đổi mới, mà nằm ở sự phân tán giữa tổ chức, quy trình, dữ liệu, nền tảng, nhân lực và cơ chế đánh giá.

1.1.2.2. Mục tiêu của mô hình tòa soạn số

Mục tiêu tổng quát của phương án là chuyển VTC News từ trạng thái có nhiều thành tố số nhưng vận hành còn phân tán sang mô hình tòa soạn số tích hợp

vừa phải, lấy Trung tâm điều phối nội dung số làm đầu mối tác nghiệp, CMS và dữ liệu làm hạ tầng liên kết, nội dung chất lượng làm giá trị cốt lõi, công chúng làm trung tâm và con người giữ quyền quyết định cuối cùng. Mô hình phải triển khai được trong điều kiện nhân sự khoảng 70 người, không tạo thêm một bộ máy cồng kềnh, không biến đa kỹ năng thành đa nhiệm quá mức và không đặt ra yêu cầu đầu tư vượt quá khả năng tự chủ của Báo. Tuy nhiên, với sự phát triển không ngừng của công nghệ và mô hình mới đặt ra các thách thức mới, việc tuyển dụng thêm nhân sự là điều cần cân nhắc, ngoài việc đào tạo nội bộ trong cơ quan.

1.1.2.3. Nguyên tắc và nhiệm vụ cụ thể

Phương án được xây dựng trên 7 nguyên tắc. Thứ nhất, chuyển đổi số là thay đổi mô hình vận hành chứ không chỉ mua sắm công nghệ. Mọi hạng mục kỹ thuật phải gắn với một vấn đề cụ thể của quy trình hoặc trải nghiệm công chúng. Thứ hai, mô hình được thiết kế theo hướng tích hợp vừa phải: tăng phối hợp liên chức năng nhưng vẫn giữ các đơn vị chuyên môn để bảo đảm chiều sâu nội dung. Thứ ba, ưu tiên sử dụng và tổ chức lại nguồn lực hiện có. Các vai trò mới có thể được hình thành bằng cơ chế kiêm nhiệm có phân bổ thời gian, sau đó mới chuyên trách hóa khi chứng minh được hiệu quả. Ngoài ra, cần cân nhắc các vị trí đòi hỏi chuyên môn đặc thù như vận hành công nghệ, quản trị tòa soạn gắn với xây dựng cộng đồng độc giả trung thành….để tránh quá tải nhân sự. Thứ tư, dữ liệu hỗ trợ nhưng không thay thế phán đoán biên tập. Chỉ số lượt xem không được sử dụng như thước đo duy nhất; các chỉ số về thời gian đọc, tỷ lệ quay lại, mức độ hoàn thành, chất lượng nguồn tin, tác động xã hội và giá trị thương hiệu phải được xem xét đồng thời. Thứ năm, công nghệ và AI phải được con người truy vết, kiểm soát và can thiệp. Thứ sáu, mọi thay đổi được triển khai theo lộ trình thử nghiệm - đánh giá - mở rộng, tránh thay đổi đồng loạt gây gián đoạn hoạt động. Thứ bảy, độc lập biên tập, an toàn thông tin, quyền tác giả và trách nhiệm xã hội là các giới hạn không được đánh đổi để lấy tốc độ, lưu lượng hoặc doanh thu.

Các nhiệm vụ cụ thể bao gồm:

Thiết lập cơ chế điều phối nội dung số thường trực, kết nối Ban Biên tập, Trung tâm Nội dung đa nền tảng, R&D, kinh doanh, hành chính, tài chính và Văn phòng đại diện phía Nam trong cùng một chu trình tác nghiệp.

Chuẩn hóa quy trình theo vòng đời nội dung, trong đó xuất bản chỉ là một khâu; các khâu phân phối, đo lường, tối ưu, cập nhật và tái khai thác được quy định rõ trách nhiệm và thời hạn.

Nâng cấp CMS theo hướng mô-đun, tăng khả năng tích hợp API, quản lý tài sản số, quản trị lịch xuất bản, tự động hóa phân phối và cung cấp bảng điều khiển dữ liệu theo vai trò.

Hình thành nền tảng dữ liệu tập trung ở mức phù hợp, chuẩn hóa hệ thống chỉ số độc giả và hiệu quả nội dung, từng bước phát triển năng lực phân tích hành trình công chúng và hỗ trợ quyết định biên tập.

Ứng dụng AI có kiểm soát để giảm thao tác lặp lại, hỗ trợ kiểm chứng, gợi ý, chuyển đổi định dạng và phân phối; không cho phép AI tự động xuất bản hoặc thay thế trách nhiệm nghề nghiệp của con người.

Phát triển đội ngũ theo khung năng lực số; bố trí vai trò chuyên trách hoặc bán chuyên trách về điều phối nền tảng, dữ liệu, sản phẩm, kiểm soát chất lượng và phát triển công chúng; đổi mới KPI theo hướng cân bằng giữa chất lượng, hiệu quả, gắn kết độc giả và phối hợp nhóm.

Trong bối cảnh VTC News là đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, phương án phù hợp nhất không phải là tuyển thêm người ngay, cũng không phải cắt giảm nhân sự cơ học mà là loại bỏ, tự động hóa, gom chung hoặc phân công lại những công việc không cần mỗi cá nhân tự thực hiện. Ngoài ra trong quá trình vận hành có thể cân nhắc tới việc tuyển dụng những vị trí cần thiết.

Tạo nền tảng để đa dạng hóa sản phẩm và nguồn thu số, nhưng duy trì ranh giới minh bạch giữa nội dung biên tập và hoạt động thương mại.

1.2. Cơ sở chính trị và pháp lý về xây dựng tòa soạn số cho báo điện tử ở Việt Nam

Luật Trí tuệ nhân tạo năm 2025 đã bước đầu xác lập hành lang pháp lý đối với hoạt động AI tại Việt Nam. Theo Điều 1 của Luật, Nhà nước thực hiện quản lý đối với toàn bộ quá trình nghiên cứu, phát triển, cung cấp, triển khai và sử dụng hệ thống trí tuệ nhân tạo. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng cho việc ứng dụng AI trong các lĩnh vực truyền thông, báo chí và vận hành tòa soạn số.

Luật Trí tuệ nhân tạo năm 2025, Điều 4 về Nguyên tắc cơ bản trong hoạt động trí tuệ nhân tạo, có quy định: *"Trí tuệ nhân tạo phục vụ con người, không thay thế thẩm quyền và trách nhiệm của con người. Bảo đảm duy trì sự kiểm soát và khả năng can thiệp của con người đối với mọi quyết định và hành vi của hệ thống trí tuệ nhân tạo; an toàn hệ thống, an ninh dữ liệu và bảo mật thông tin; khả năng kiểm tra và giám sát quá trình phát triển và vận hành hệ thống trí tuệ nhân tạo".*

Luật Trí tuệ nhân tạo năm 2025, Điều 5 về Chính sách của Nhà nước đối với hoạt động trí tuệ nhân tạo, có quy định: *"Ưu tiên đầu tư và huy động nguồn lực xã hội để phát triển hạ tầng dữ liệu, hạ tầng tính toán, trí tuệ nhân tạo an toàn, nguồn nhân lực chất lượng cao và các nền tảng trí tuệ nhân tạo dùng chung mang tính chiến lược quốc gia".*

Luật An ninh mạng 2018, tại Điều 17 về các hành vi bị cấm, có quy định: *"Đưa lên không gian mạng những thông tin thuộc bí mật nhà nước, bí mật công tác, bí mật kinh doanh, bí mật cá nhân, bí mật gia đình và đời sống riêng tư trái quy định của pháp luật"*. Đây là cơ sở quan trọng để quản lý dữ liệu người dùng trong mô hình tòa soạn số.

Luật An ninh mạng 2018 điều 23 về hoạt động bảo vệ an ninh mạng nêu rõ:*"Chủ quản hệ thống thông tin có trách nhiệm kiểm tra an ninh mạng nhằm phát hiện, loại bỏ mã độc, phần cứng độc hại, khắc phục điểm yếu, lỗ hổng bảo mật; phát hiện, ngăn chặn và xử lý các hoạt động xâm nhập bất hợp pháp hoặc nguy cơ khác đe dọa an ninh mạng".*

Luật Báo chí 2025, tại điều 29 về hoạt động báo chí trên không gian mạng có quy định: *"Hoạt động báo chí trên không gian mạng của cơ quan báo chí phải tuân thủ quy định pháp luật về báo chí, về an ninh mạng, quy định về tôn chỉ, mục đích của cơ quan báo chí và phù hợp với các điều ước quốc tế mà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam là thành viên; Chính phủ quy định chi tiết về nền tảng số báo chí quốc gia và công cụ số để thực hiện giám sát hoạt động báo chí trên không gian mạng; Nền tảng báo chí số quốc gia là một hệ thống công nghệ thông tin được thiết kế để hỗ trợ và quản lý các hoạt động báo chí, bao gồm cả việc xuất bản, phân phối và quản lý nội dung báo chí ".*

Luật Báo chí 2025, tại điều 9 có quy định về chính sách của Nhà nước về phát triển báo chí như sau: *"Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực về chuyên môn, nghiệp vụ, phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số báo chí và quản lý hoạt động báo chí, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ hiện đại cho các cơ quan báo chí; Nền tảng số báo chí quốc gia; Hạ tầng dữ liệu báo chí số; Công cụ số để thực hiện giám sát hoạt động báo chí trên không gian mạng".*

Luật Báo chí 2025, tại điều 39 có quy định về quyền tác giả trong lĩnh vực báo chí như sau: *"Cơ quan báo chí, tác giả tác phẩm báo chí sử dụng hệ thống trí tuệ nhân tạo để hỗ trợ trong hoạt động báo chí phải tuân thủ quy định của pháp luật về sở hữu trí tuệ, trí tuệ nhân tạo và đạo đức nghề nghiệp; Chính phủ quy định chi tiết về trách nhiệm của cơ quan báo chí trong việc sử dụng hệ thống trí tuệ nhân tạo".*

Luật Báo chí 2025, tại điều 30 về trách nhiệm của cơ quan báo chí khi mở kênh nội dung của cơ quan báo chí trên không gian mạng, có quy định như sau: *"Đưa thông tin lên kênh nội dung của cơ quan báo chí trên không gian mạng trước hoặc sau khi biên tập, cập nhật thông tin trên báo chí và lưu giữ nội dung xuất bản trên không gian mạng trên hệ thống máy chủ theo quy định của Luật này về lưu chiểu báo chí điện tử".*

Theo Quyết định 362/QĐ-TTg, quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025: *"Sắp xếp hệ thống các báo điện tử gắn với đổi mới công nghệ, quản lý nhằm phát huy tối đa lợi thế về bao phủ thông tin, khả năng tương tác, tìm kiếm thông tin và xâu chuỗi sự kiện, phù hợp với xu hướng hội tụ công nghệ đa phương tiện, trở thành công cụ hữu hiệu định hướng thông tin mạng".*

Theo Quyết định 1321/QĐ-TTg Phê duyệt nhiệm vụ lập Quy hoạch phát triển mạng lưới cơ sở báo chí, phát thanh, truyền hình, thông tin điện tử, cơ sở xuất bản thời kỳ 2021- 2030, tầm nhìn đến năm 2050: *"Tổ chức, sắp xếp hợp lý mạng lưới các cơ quan báo chí, thông tin điện tử, xuất bản, thông tin cơ sở, thông tin đối ngoại, chú trọng hiệu quả hoạt động, đổi mới mô hình, cơ cấu tổ chức, ứng dụng công nghệ mới, cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, phát triển nguồn nhân lực; Nguyên tắc lập quy hoạch : Bảo đảm tính mở, tính khoa học và ứng dụng công nghệ hiện đại trong quá trình lập quy hoạch".*

Quyết định 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, nêu rõ: *"Thúc đẩy phát triển kinh tế số với trọng tâm là phát triển doanh nghiệp công nghệ số, chuyển dịch từ lắp ráp, gia công về công nghệ thông tin sang làm sản phẩm công nghệ số, công nghiệp 4.0, phát triển nội dung số, công nghiệp sáng tạo, kinh tế nền tảng, kinh tế chia sẻ, thương mại điện tử và sản xuất thông minh. Thúc đẩy chuyển đổi số trong các doanh nghiệp để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và cả nền kinh tế. Chấp nhận thử nghiệm sản phẩm, giải pháp, dịch vụ, mô hình kinh doanh số trong khi quy định pháp lý chưa đầy đủ, rõ ràng, song song với việc hoàn thiện hành lang pháp lý; Xây dựng khung pháp lý thử nghiệm có kiểm soát cho hoạt động phát triển, thử nghiệm và áp dụng các sản phẩm, giải pháp, dịch vụ, mô hình kinh doanh số ở Việt Nam, quy định rõ phạm vi không gian và thời gian thử nghiệm, để khuyến khích đổi mới, sáng tạo".*

Quyết định 348/QĐ-TTg Phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, nêu rõ :*"Mục tiêu đến năm 2030, 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; 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 điện tử có giải pháp đảm bảo an toàn, an ninh hệ thống thông tin cấp độ 3 trở lên; Các cơ quan báo chí tối ưu hóa nguồn thu, trong đó 50% cơ quan báo chí tăng doanh thu tối thiểu 20%".*

Cũng theo Quyết định 348/QĐ-TTg về phần nhiệm vụ, giải pháp: *"Ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ trong việc tự động hóa để thúc đẩy quá trình sản xuất nội dung; Thúc đẩy, phát triển nền tảng số cho các cơ quan báo chí thực hiện phân phối nội dung báo chí, chia sẻ dữ liệu báo chí; khuyến khích 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; Hỗ trợ cơ quan báo chí đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành tác nghiệp thông qua ứng dụng nền tảng quản lý tòa soạn điện tử tại các cơ quan báo chí (CMS); Tổ chức tập huấn cho cán bộ quản lý thông tin, truyền thông, lãnh đạo các cơ quan báo chí về kĩ năng cơ bản, cần thiết cho*

chuyển đổi số báo chí, nâng cao nhận thức, kiến thức cho đội ngũ lãnh đạo cơ quan báo chí, biên tập viên, phóng viên về chuyển đổi số; Tổ chức đào tạo, nâng cao kiến thức, kĩ năng về công nghệ thông tin, an toàn, an ninh mạng, thu thập, phân tích, xử lý dữ liệu phục vụ đổi mới sản xuất, phân phối nội dung và giám sát, đánh giá chất lượng thông tin; Tăng cường hợp tác quốc tế, học tập kinh nghiệm của các quốc gia có nền báo chí số phát triển mạnh".

Quyết định 2374/QĐ-BTTT phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số của Bộ Thông tin và Truyền thông giai đoạn 2021 - 2025: *"Xây dựng mới, nâng cấp các hệ thống, ứng dụng công nghệ thông tin chuyên ngành thuộc lĩnh vực quản lý của Bộ gồm: báo chí; xuất bản; bưu chính; tần số, viễn thông, Internet; ứng dụng công nghệ thông tin, an toàn thông tin, công nghiệp thông tin và truyền thông".*

Quyết định 951/QĐ-BTTTT Ban hành bộ chỉ số đánh giá, đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí nêu rõ : *"Chuyển đổi số báo chí được đánh giá qua 5 trụ cột gồm: Chiến lược, Hạ tầng số, Nền tảng số và an toàn thông tin; Sự đồng nhất về tổ chức và chuyên môn; Độc giả, khán giả, thính giả; Mức độ ứng dụng công nghệ số".*

Luật Sở hữu trí tuệ tại Điều 28 về Hành vi xâm phạm quyền tác giả) quy định rõ:*"Việc tự ý sao chép, làm tác phẩm phái sinh, hoặc phân phối nội dung số (hình ảnh, video, bài viết) lên internet mà không được phép của tác giả là vi phạm pháp luật".*

Dựa trên hệ thống văn bản pháp luật và các quyết định chiến lược đã nêu, mô hình tòa soạn báo chí tại Việt Nam được vận dụng và định hình một cách toàn diện qua năm phương diện cốt lõi sau đây.

Thứ nhất, về ứng dụng AI và quản trị bản quyền trong sản xuất nội dung. Theo nguyên tắc "Con người làm chủ" được quy định tại Điều 4 Luật Trí tuệ nhân tạo 2025, tòa soạn chỉ sử dụng AI như ChatGPT, các công cụ chuyển văn bản thành giọng nói, tự động tóm tắt tin tức hay dịch thuật ở vai trò hỗ trợ. Tổng biên tập và đội ngũ biên tập viên vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng về nội dung xuất bản, và AI không được phép tự động phát hành nội dung nếu chưa qua kiểm duyệt của con người. Bên cạnh đó, khi dùng AI để xâu chuỗi sự kiện hoặc tạo nội dung tự

động theo Điều 39 Luật Báo chí 2025, tòa soạn phải minh bạch về nguồn dữ liệu đầu vào, không vi phạm bản quyền của các tác giả khác và tuân thủ các quy định của Chính phủ về trách nhiệm sử dụng AI. Ngoài ra, tòa soạn cũng chủ động tiếp cận các nền tảng trí tuệ nhân tạo dùng chung do Nhà nước ưu tiên đầu tư nhằm tối ưu hóa chi phí vận hành.

Thứ hai, về bảo mật hệ thống, an ninh mạng và quản trị dữ liệu độc giả. Khi thu thập dữ liệu độc giả qua tài khoản đăng nhập hoặc hệ thống thu phí, tòa soạn phải tuyệt đối tuân thủ Điều 17 Luật An ninh mạng, không để rò rỉ bí mật cá nhân hay đời sống riêng tư của người dùng lên không gian mạng. Theo Quyết định 348/QĐ-TTg, các tòa soạn điện tử phải triển khai các biện pháp kỹ thuật đạt an toàn thông tin cấp độ 3 trở lên, bao gồm quét mã độc và vá lỗ hổng bảo mật định kỳ theo Điều 23 Luật An ninh mạng, nhằm bảo vệ hệ thống quản trị nội dung trước các cuộc tấn công mạng. Đồng thời, khi mở các kênh nội dung trên mạng xã hội như Facebook, YouTube hay TikTok, tòa soạn phải lưu trữ thông tin trên máy chủ theo đúng quy định lưu chiểu tại Điều 30 Luật Báo chí 2025, và tích hợp với Nền tảng số báo chí quốc gia để phục vụ công tác giám sát kỹ thuật của Nhà nước.

Thứ ba, về tái cấu trúc mô hình tổ chức, đổi mới kinh tế báo chí và thử nghiệm công nghệ. Các cơ quan báo chí tiến tới xóa bỏ ranh giới giữa báo in, báo điện tử, phát thanh và truyền hình, hướng tới mục tiêu 100% tòa soạn hội tụ vào năm 2030. Áp dụng Quyết định 749, tòa soạn được phép chủ động thử nghiệm các mô hình kinh doanh số mới như liên kết công nghệ, tổ chức sự kiện số, kinh doanh nội dung sáng tạo và kinh tế chia sẻ dữ liệu, ngay cả khi hành lang pháp lý chưa hoàn toàn đầy đủ, nhằm tối ưu hóa nguồn thu với mục tiêu tăng doanh thu tối thiểu 20% theo Quyết định 348.

Thứ tư, về phát triển nguồn nhân lực và đánh giá mức độ trưởng thành số. Tòa soạn có trách nhiệm tổ chức các khóa tập huấn về nghiệp vụ báo chí bao gồm kỹ năng phân tích dữ liệu, an toàn thông tin, vận hành hệ thống CMS hiện đại và kỹ năng tương tác đa phương tiện dành cho phóng viên, biên tập viên. Ban lãnh đạo tòa soạn sử dụng Bộ chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí theo Quyết định 951 dựa trên năm trụ cột gồm chiến lược, hạ tầng và an toàn thông tin,

tổ chức, độc giả, và ứng dụng công nghệ làm thước đo định kỳ, từ đó điều chỉnh chiến lược phát triển phù hợp với định hướng quy hoạch của Bộ Thông tin và Truyền thông.

Thứ năm, việc tuân thủ pháp luật về quyền tác giả cần được đặt ngay trong quy trình sản xuất và phân phối nội dung, chứ không chỉ được xem xét sau khi có tranh chấp phát sinh. Theo Luật Sở hữu trí tuệ, các quyền tài sản của chủ sở hữu quyền tác giả bao gồm quyền làm tác phẩm phái sinh, quyền sao chép, quyền phân phối và quyền truyền đạt tác phẩm đến công chúng thông qua mạng thông tin điện tử hoặc các phương tiện kỹ thuật khác; việc xâm phạm các quyền này là hành vi xâm phạm quyền tác giả. Cách quy định này có ý nghĩa trực tiếp đối với hoạt động của tòa soạn số, bởi nội dung báo chí hiện nay thường được sử dụng, chỉnh sửa, chuyển thể và lan truyền trên nhiều nền tảng khác nhau.

Trước hết, tòa soạn phải kiểm soát chặt chẽ nguồn gốc tư liệu trước khi sử dụng. Đối với hình ảnh, video, âm thanh, đồ họa, dữ liệu hoặc tư liệu lấy từ mạng xã hội, nền tảng chia sẻ video, cơ sở dữ liệu mở, hãng tin, cộng tác viên hoặc nguồn nước ngoài, phóng viên và biên tập viên cần xác định rõ tư liệu đó có được phép sử dụng hay không, được sử dụng trong phạm vi nào và có được phép chỉnh sửa, cắt ghép, chuyển thể hoặc phân phối lại hay không. Việc ghi nguồn hoặc đặt đường dẫn đến nguồn gốc tư liệu không đồng nghĩa với việc tòa soạn mặc nhiên có quyền sao chép, biên tập lại hay phát hành lại nội dung trên các nền tảng của mình. Trong môi trường số, một sai sót về bản quyền có thể bị nhân rộng rất nhanh khi nội dung được đăng trên website, fanpage, YouTube, TikTok, podcast, newsletter hoặc các kênh phân phối khác.

Trong tòa soạn số, một bài viết có thể được chuyển thành video, đồ họa thông tin, podcast, bản tin mạng xã hội hoặc sản phẩm dữ liệu. Việc chuyển đổi định dạng này là cần thiết để phù hợp với thói quen tiếp nhận của công chúng trên nhiều nền tảng, nhưng cũng làm tăng rủi ro pháp lý nếu nội dung gốc có sử dụng tác phẩm của người khác. Vì vậy, trước khi tái đóng gói hoặc chuyển thể nội dung, tòa soạn cần kiểm tra quyền sử dụng đối với từng thành phần tư liệu, nhất là ảnh, video, âm thanh, bản đồ, biểu đồ, số liệu, trích đoạn văn bản hoặc nội dung do bên thứ ba cung cấp.

Yêu cầu này càng trở nên quan trọng khi tòa soạn ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong hoạt động báo chí. Các công cụ trí tuệ nhân tạo có thể hỗ trợ tóm tắt, dịch, gợi ý tiêu đề, tạo hình ảnh minh họa, dựng video hoặc tái cấu trúc nội dung. Tuy nhiên, công nghệ không làm mất đi trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm nghề nghiệp của tòa soạn. Sản phẩm cuối cùng vẫn phải được kiểm tra về nguồn gốc tư liệu, tính chính xác, quyền sử dụng và khả năng xâm phạm quyền tác giả.

Từ góc độ xây dựng mô hình tòa soạn số, quy định về quyền tác giả cho thấy cần thiết lập một quy trình quản trị bản quyền rõ ràng. Quy trình này cần bao gồm các khâu: kiểm tra nguồn gốc tư liệu trước khi sử dụng; lưu thông tin về tác giả, chủ sở hữu, nguồn cung cấp và phạm vi được phép khai thác; phân định trách nhiệm giữa phóng viên, biên tập viên, bộ phận kiểm soát chất lượng và bộ phận pháp lý nếu có; đồng thời xây dựng kho tư liệu nội bộ có phân loại quyền sử dụng. Đối với nội dung mua bản quyền, hợp tác sản xuất hoặc khai thác từ bên thứ ba, tòa soạn cần có thỏa thuận cụ thể về phạm vi sử dụng, thời hạn sử dụng, nền tảng được phép phân phối và quyền tái khai thác.

Việc vận dụng đồng bộ các văn bản pháp luật nêu trên giúp tòa soạn báo chí Việt Nam chuyển dịch từ mô hình truyền thống sang mô hình công nghệ - truyền thông đa phương tiện, trong đó công nghệ đóng vai trò thúc đẩy, dữ liệu và an ninh mạng là nền tảng bảo đảm, còn con người giữ vai trò định hướng và quyết định giá trị cốt lõi của thông tin.

1.3. Cơ sở thực tiễn về phát triển tòa soạn số

1.3.1. Kinh nghiệm quốc tế

The New York Times (NYT) là một trường hợp tiêu biểu. Báo cáo Đổi mới năm 2014 của tờ báo này chỉ ra rằng thách thức lớn nhất không nằm ở việc NYT có sản xuất được báo chí chất lượng hay không, mà ở khả năng đưa tác phẩm báo chí đến với độc giả trong môi trường số. Nhận định này cho thấy một tòa soạn có nội dung tốt vẫn có thể đánh mất lợi thế nếu không biết tổ chức phân phối, đóng gói, quảng bá và phát triển quan hệ với công chúng. Vì vậy, NYT từng bước chuyển từ tư duy báo in sang tư duy ưu tiên kỹ thuật số. Sự chuyển đổi này không chỉ làm tăng số kênh xuất bản mà còn buộc tòa soạn nhìn lại cơ cấu nhân sự, quy trình làm việc,

hệ thống xuất bản, dữ liệu độc giả và cách phối hợp giữa bộ phận nội dung với các bộ phận kỹ thuật, công nghệ và phát triển công chúng. *[45, pg.4-8]*

Điểm mạnh của NYT là không xem chuyển đổi số như một dự án kỹ thuật đơn thuần. Tờ báo đã xây dựng bộ phận phát triển công chúng, sử dụng dữ liệu để hỗ trợ việc ra quyết định và từng bước phát triển mô hình thuê bao số *[31, pg.10]*. Bên cạnh đó, NYT chú trọng đào tạo nội bộ, với một đội ngũ 13 người đặt ngay trong tòa soạn để hướng dẫn nhà báo làm quen với công nghệ mới ngay trong quá trình làm việc *[39, pg.33]*.

Những cải cách này giúp NYT vừa giữ được giá trị cốt lõi của báo chí chất lượng cao, vừa tạo ra nguồn thu mới từ độc giả trả phí. Tuy vậy, mô hình này đòi hỏi thương hiệu mạnh, nguồn lực tài chính lớn, năng lực công nghệ cao, đội ngũ nhân sự đủ chiều sâu và một thị trường có thói quen trả tiền cho nội dung báo chí. Đối với các tòa soạn ở Việt Nam, kinh nghiệm của NYT có giá trị tham khảo về tư duy tổ chức, dữ liệu, phát triển độc giả và mô hình doanh thu, nhưng cần được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế.

Một bài học quan trọng khác từ các tòa soạn trên thế giới là chuyển đổi số trước hết là sự thay đổi trong cách con người làm việc với nhau. NYT cho thấy tòa soạn không thể đứng tách biệt khỏi công nghệ, dữ liệu, sản phẩm, mạng xã hội, phát triển độc giả và kinh doanh, đồng thời cần kết nối bộ phận làm nội dung với các bộ phận phục vụ trải nghiệm độc giả. Cách làm này giúp tòa soạn vận hành liên thông hơn. Tuy nhiên, đây cũng là phần khó nhất, bởi nó va chạm trực tiếp với thói quen làm việc cũ, đặc biệt ở những tòa soạn quen vận hành theo ban, phòng, chuyên mục hoặc tuyến tin bài riêng biệt.

Như vậy, mô hình tòa soạn số không phải là việc bổ sung một vài công cụ kỹ thuật vào quy trình làm báo cũ, mà về bản chất là tổ chức lại cách tòa soạn vận hành trong môi trường số. Sự thay đổi này diễn ra ở nhiều lớp: tổ chức bộ máy, quy trình sản xuất, sử dụng dữ liệu, ứng dụng công nghệ, phát triển độc giả, văn hóa làm việc và mô hình doanh thu. Điểm mạnh của các tòa soạn đi trước là họ nhìn nhận chuyển đổi số như một quá trình thay đổi toàn diện, chứ không chỉ là chuyển nội dung từ báo in hoặc website sang các nền tảng mới. Tuy nhiên, chính các mô hình này cũng

cho thấy chuyển đổi số luôn đi kèm nhiều thách thức: chi phí đầu tư lớn, yêu cầu cao về nhân sự, sức ép thay đổi văn hóa tòa soạn và nguy cơ bị dữ liệu hoặc nền tảng chi phối nếu thiếu cơ chế kiểm soát.

1.3.2. Kinh nghiệm trong nước

Ở Việt Nam, VnExpress và VietnamPlus là hai tòa soạn điển hình về chuyển đổi số báo chí, ứng dụng AI và dữ liệu lớn trong tòa soạn.

Về phía VnExpress, tờ báo được tập đoàn FPT thành lập và hỗ trợ về công nghệ, đồng thời có gần 90 kỹ sư kỹ thuật chuyên phát triển công cụ hỗ trợ tòa soạn, số hóa dữ liệu, nâng cấp nền tảng xuất bản và đa dạng hóa hình thức thể hiện nội dung như Longform, Interactive, e-Magazine và Livestream. Theo TechInsight, VnExpress thu thập hơn 1 MB dữ liệu mỗi giây từ các dịch vụ trực tuyến, bao gồm nội dung, quảng cáo và các giao dịch liên quan. Trên cơ sở hơn 18 năm thu thập dữ liệu, Trung tâm Kỹ thuật của VnExpress đã tổng hợp thông tin về tương tác của độc giả, gọi là "User Index", như nội dung tìm kiếm, thiết bị truy cập và thời gian ở lại trang. Dữ liệu này được sử dụng cho ba tính năng chính. Thứ nhất là hệ thống đề xuất bài viết, dựa trên lịch sử tương tác của độc giả cùng tiêu đề, nội dung, hashtag và thời điểm đăng bài; bài đề xuất có thể do biên tập viên chỉ định hoặc do hệ thống tự động gợi ý. Theo TechInsight, từ năm 2017, hệ thống này ban đầu giúp tăng tỷ lệ nhấp chuột khoảng 15–20%. Thứ hai là cá nhân hóa, tức hiển thị các mục tin, gợi ý và thông báo phù hợp với từng độc giả nhằm tăng mức độ gắn kết và trung thành, được áp dụng trên cả máy tính và ứng dụng di động. Thứ ba là giám sát hiệu năng ứng dụng (APM), theo dõi địa điểm truy cập, thiết bị, tốc độ mạng và tốc độ phản hồi của hệ thống, có thể xử lý hơn 100 triệu dòng dữ liệu, cho phép phân tích bất thường và cảnh báo tự động khi độc giả gặp khó khăn trong truy cập. Với khoảng 5 triệu bình luận mỗi năm, VnExpress đã phát triển Comment Autobot, ứng dụng xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP) để phân loại bình luận dựa trên lịch sử các quyết định kiểm duyệt trước đây của nhân viên tòa soạn. Trước đó, biên tập viên phải tự duyệt toàn bộ bình luận gửi đến mỗi ngày, một quy trình phức tạp và tốn thời gian. Trong năm 2018, Comment Autobot đã lọc và xử lý hơn bốn triệu bình luận. Bên cạnh đó, VnExpress phát triển chức năng xuất bản tự động tích hợp vào hệ thống quản trị nội

dung (CMS), có khả năng gợi ý chủ đề liên quan, hashtag và tin liên quan ở cuối quy trình đăng tải. Ở mức nâng cao, hệ thống có thể tạo bài viết từ thông tin cần thiết do biên tập viên nhập vào. Chức năng này sẽ giải phóng biên tập viên khỏi các công việc lặp lại, tốn thời gian và cải thiện năng suất lao động nhiều lần so với cách vận hành truyền thống. Việc ứng dụng các công nghệ này cũng tạo ra các thách thức. Thứ nhất là yêu cầu về độ chính xác. Nếu hệ thống đề xuất đưa ra gợi ý sai trong thương mại điện tử thì "ít người quan tâm", nhưng trên trang tin tức, gợi ý không liên quan đến nội dung bài đang đọc sẽ khiến độc giả thất vọng. Thứ hai nằm ở NLP, nhân viên kỹ thuật chỉ ra vấn đề về khả năng xử lý ngôn ngữ tự nhiên của hệ thống và mức độ tương thích với tiêu chuẩn biên tập của tòa soạn, trong bối cảnh tiếng Việt là ngôn ngữ tương đối phức tạp. Các dự án này được Trung tâm Kỹ thuật VnExpress triển khai từ năm 2017 theo chu trình lặp: phát triển, kiểm thử, thử nghiệm và sai sót, kiểm thử lại, cho đến khi hệ thống vận hành trơn tru. *[34,pg.419-422]*

Về trường hợp của VietnamPlus, trong khoảng 15 năm qua, báo liên tục ra mắt nhiều sản phẩm báo chí "sáng tạo", ví dụ như trò chơi tin tức – tin tức được tích hợp vào các trò chơi. Tòa soạn cũng ra mắt video 360 độ vào năm 2014, các bài viết Long-form vào năm 2015 và tin Infographic vào năm 2017. Đổi mới thành công nhất của *VietnamPlus* là RapNewsPlus – một bản tin phát sóng dưới dạng rap. Sản phẩm này được giới thiệu lần đầu với công chúng vào tháng 11 năm 2013 và giúp *VietnamPlus* giành giải thưởng "Digital first" của WAN-IFRA vào năm 2014. Trong đó, VietnamPlus là cơ quan báo chí chính thức đầu tiên trong nước sử dụng chatbot, vào tháng 11/2018 cho dịch vụ Messenger (trên cả Facebook và trong trang web của VietnamPlus). Tòa soạn đã ký kết hợp tác với InfoRe, một công ty công nghệ chuyên về AI tại Việt Nam, để phát triển sản phẩm đổi mới này theo hình thức thuê ngoài, tập trung vào quá trình phát triển và tích hợp chatbot vào hệ thống của tòa soạn cũng như chiến lược của tòa soạn trong việc giải quyết các yêu cầu liên quan. Mục đích của sản phẩm này là tăng cường tương tác với độc giả, qua đó khuyến khích họ đọc thêm nhiều nội dung và gắn bó sâu sắc hơn với VietnamPlus. chatbot có khả năng gợi ý tin tức và cá nhân hóa nhu cầu của người dùng từ việc

nhận diện và ưu tiên sở thích của độc giả. Ví dụ, nếu một người thường xuyên đọc tin tức về các mẫu điện thoại mới, thì sau đó chatbot sẽ ưu tiên đẩy tin công nghệ khi trò chuyện với họ qua dịch vụ Messenger của Facebook. Người dùng tương tác càng nhiều, thuật toán càng học được cách đưa ra những gợi ý chi tiết và chính xác hơn. Khả năng duy trì cuộc hội thoại được thực hiện bằng cách nhận biết nội dung các câu nói của người dùng. Hệ thống có thể phân tích những chủ đề mà người dùng và chatbot đang thảo luận. Từ đó, hệ thống "học" cách phản hồi bằng những câu trả lời phù hợp. *[34,pg.424,425]*

Trên cơ sở những phát hiện đó, mô hình tòa soạn số đề xuất cho VTC News không nên sao chép nguyên mẫu của The New York Times, VnExpress hay VietnamPlus, bởi mỗi tòa soạn có lịch sử, nguồn lực, thị trường, cơ chế quản lý và nhóm công chúng khác nhau. Với VTC News, hướng phù hợp hơn là xây dựng mô hình tòa soạn số theo hướng tích hợp vừa phải, có lộ trình và có khả năng triển khai trong điều kiện thực tế. Mô hình này cần đặt khối nội dung lõi ở trung tâm nhưng không để khối nội dung vận hành đơn độc; bên cạnh đó cần có trung tâm điều phối nội dung số, khối đa phương tiện và nền tảng, khối dữ liệu - công nghệ - sản phẩm số, cùng bộ phận phát triển công chúng và kinh doanh số.

Chương 2. THỰC TRẠNG TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG TẠI VTC NEWS

2.1. Lịch sử, bối cảnh và đặc thù của báo điện tử VTC News

Báo điện tử VTC News được thành lập ngày 7/7/2008, trực thuộc Tổng Công ty Truyền thông Đa phương tiện VTC. Ngày 1/1/2014, Đài THKTS VTC tách khỏi Tổng Công ty Truyền thông Đa phương tiện VTC, trở thành đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông. Từ đây, cơ quan chủ quản của Báo điện tử VTC News là Đài THKTS VTC. Ngày 2/6/2015, Thủ tướng ký quyết định chuyển Đài THKTS VTC từ Bộ Thông tin và Truyền thông về trực thuộc Đài Tiếng nói Việt Nam (VOV). Tại giấy phép do Bộ Thông tin Truyền thông cấp lại số 382/GP-BTTTT ngày 12/10/2023, VOV là cơ quan chủ quản của Báo điện tử VTC News. Đài Tiếng nói Việt Nam tạm thời giao Báo điện tử VTC News cho Đài THKTS VTC quản lý. Ngày 28/2/2025, Chính phủ ban hành Nghị định số 46/2025 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài Tiếng nói Việt Nam. Theo đó, Báo điện tử VTC News chính thức là 1 trong 21 đơn vị của Đài tiếng nói Việt Nam. *[13,14]*

Báo điện tử VTC News là đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm 100% chi thường xuyên và chi đầu tư (đơn vị nhóm 1) theo quy định tại Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập.*[14]*

Như vậy có thể thấy sự khác biệt căn bản giữa VTC News và các tòa soạn điện tử thông thường nằm ở mô hình trực thuộc, lịch sử biến động cơ quan quản lý và cơ chế tự chủ tài chính đặc thù.

Có thể thấy các tòa soạn điện tử thông thường tồn tại chủ yếu dưới hai hình thức: hoặc là một bộ phận (Ban điện tử) quản lý trang tin trực thuộc một tòa soạn báo giấy, hoặc là một cơ quan báo chí điện tử hoạt động hoàn toàn độc lập (như VnExpress, VietNamNet). Trong khi đó, VTC New không xuất phát từ báo in và cũng không đứng độc lập đơn lẻ. VTC News có đặc thù luôn nằm trong cấu trúc của các tổ hợp truyền thông đa phương tiện quốc gia. Hiện tại, theo Nghị định số

46/2025, VTC News chính thức là 1 trong 21 đơn vị cấu thành của VOV, hoạt động như một mảnh ghép trong hệ sinh thái phát thanh - truyền hình - báo mạng quy mô lớn. Các tòa soạn điện tử thông thường có hệ thống quản lý tương đối ổn định, tập trung vào việc điều hành quy trình xuất bản, biên tập thông qua phần mềm hệ quản trị nội dung. Trái lại, VTC News trải qua quá trình chia tách và luân chuyển cơ quan chủ quản hành chính rất phức tạp trong suốt quá trình hình thành và phát triển từ 2008 đến nay. Về tính chất pháp lý và cơ chế tài chính, VTC News mang định danh pháp lý là một đơn vị sự nghiệp công lập nhưng lại bị ràng buộc bởi cơ chế tự bảo đảm 100% chi thường xuyên và chi đầu tư (đơn vị nhóm 1) căn cứ theo Nghị định số 60/2021/NĐ-CP. Điều này tạo ra đặc thù: VTC News vừa mang tư cách của một cơ quan nhà nước trực thuộc VOV, vừa phải vận hành và chịu áp lực tự chủ tài chính toàn diện.

Từ các đặc thù trên, có thể thấy, cấu trúc lý tưởng của tòa soạn số VTC News phải là một mô hình mạng lưới linh hoạt, có Trung tâm điều phối nội dung số, sử dụng công nghệ tự động hóa để tối ưu chi phí, và sở hữu một hệ thống API mở để kết nối vào hệ sinh thái truyền thông khổng lồ của VOV, đồng thời bảo đảm khả năng tự chủ kinh tế mạnh mẽ.

2.1.1. Cơ cấu tổ chức

VTC News gồm Ban Biên tập và 06 phòng chuyên môn. Trong đó Ban Biên tập gồm Phó Tổng biên tập phụ trách và Trưởng phòng Nội dung đa phương tiện. 06 phòng chuyên môn bao gồm: Phòng Nội dung (38 người); Phòng Hành chính - Trị sự (04 người); Phòng Kế hoạch - Tài chính (03 người); Phòng Kinh doanh (09 người); Phòng Nghiên cứu và Phát triển (R&D) (04 người); Văn phòng đại diện phía Nam (8 người). *[13,tr.4]*.

Theo *Đề án tổ chức lại Báo điện tử VTC News*, cơ cấu mới được đề xuất gồm: Ban Biên tập với 1 Tổng Biên tập và 3 Phó Tổng Biên tập. Ba trung tâm: Trung tâm Nội dung đa nền tảng; Trung tâm Kinh doanh; Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển (R&D). Hai phòng chuyên môn gồm Phòng Hành chính - Trị sự và Phòng Kế hoạch - Tài chính. Và một Văn phòng đại diện phía Nam.*[14, tr.6]*

VTC News đang có xu hướng chuyển từ mô hình tổ chức theo các phòng chức năng tương đối độc lập sang mô hình có mức độ hội tụ cao hơn. "*Hiện nay, VTC News vẫn đang vận hành chủ yếu theo mô hình ban - phòng, có bổ sung một số bộ phận đa phương tiện. Mô hình này từng phù hợp, nhưng trong bối cảnh hiện nay, không còn đáp ứng đầy đủ yêu cầu phát triển, cần được thay đổi theo hướng linh hoạt hơn." [PVS- LĐ01]*

"Các ban vận hành tương đối độc lập theo mảng nội dung. Việc phối hợp liên ban chủ yếu diễn ra khi có sự kiện lớn hoặc chỉ đạo từ lãnh đạo, chưa hình thành cơ chế phối hợp thường xuyên theo dòng nội dung hoặc theo dự án số. [PVS - BTV01]. Trong thời gian tới, vấn đề cần tiếp tục giải quyết là thiết lập được cơ chế điều phối xuyên suốt giữa nội dung, kỹ thuật, nền tảng, dữ liệu và công chúng.

Về đội ngũ kỹ thuật, hiện VTC News không có phòng IT riêng; các chức năng kỹ thuật do phòng Nghiên cứu và Phát triển (R&D) đảm nhiệm.

2.1.2. Nhân sự

Tổng số viên chức, người lao động của Báo điện tử VTC News (tính đến tháng 12/2024) là 70 người; Trong đó 02 viên chức quản lý, 68 cán bộ nhân viên ký hợp đồng lao động. Về trình độ chuyên môn, có 08 thạc sỹ (chiếm 11,4%) và 62 trình độ khác (chiếm 88,6%). *[14, tr.6]*

Từ năm 2021, VTC News xây dựng và thử nghiệm hệ thống quản trị bằng hệ thống chỉ số KPI và BSC. Kế hoạch năm của cả Toà soạn sẽ được lượng hoá và chia đều cho các bộ phận. Các bộ phận căn cứ vào chỉ tiêu được giao sẽ chia cho mỗi nhân sự của mình dựa trên vị trí việc làm. Chỉ tiêu này sẽ được quản lý bằng KPI. BSC tập trung thực hiện mục tiêu phát triển lượng view theo tháng, quý và năm; mục tiêu chất lượng sản phẩm bảo chí để từ đó sản phẩm phải tạo ra giá trị, cụ thể là kiếm được tiền; đặt ra mức doanh số cần đạt được và thực hiện theo mốc thời gian như trên; và tuyển dụng, đào tạo và đào tạo lại liên tục nhằm tạo ra một đội ngũ nhân sự đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của quá trình phát triển báo điện tử. *[14, tr.7,21]*

VTC News từng cân nhắc phương án tiếp nhận thêm nhân sự từ Đài THKTS VTC, nhưng không khả thi, do đó tổng nhân sự hiện có là khoảng 70 người, chưa tính cộng tác viên và nhân viên không thường xuyên.

Trong môi trường báo chí số của VTC News, người làm báo thường phải đảm nhiệm nhiều vai trò đồng thời, từ tác nghiệp, xử lý nội dung đến tham gia xuất bản, phân phối và theo dõi phản hồi của độc giả trên nền tảng số. Điều này phản ánh xu hướng "đa nhiệm hóa" nguồn nhân lực trong các tòa soạn điện tử hiện nay. Tuy nhiên, trên thực tế không phải nhà báo nào cũng có thể đồng thời thực hiện đầy đủ các công việc như tác nghiệp hiện trường, chụp ảnh, quay video, dựng clip và viết bài.

2.1.3. Quy trình sản xuất nội dung

Các bước trong quy trình sản xuất nội dung của VTC News được mô tả tại sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1: ***Quy trình sản xuất tin bài tại báo điện tử VTC News.***

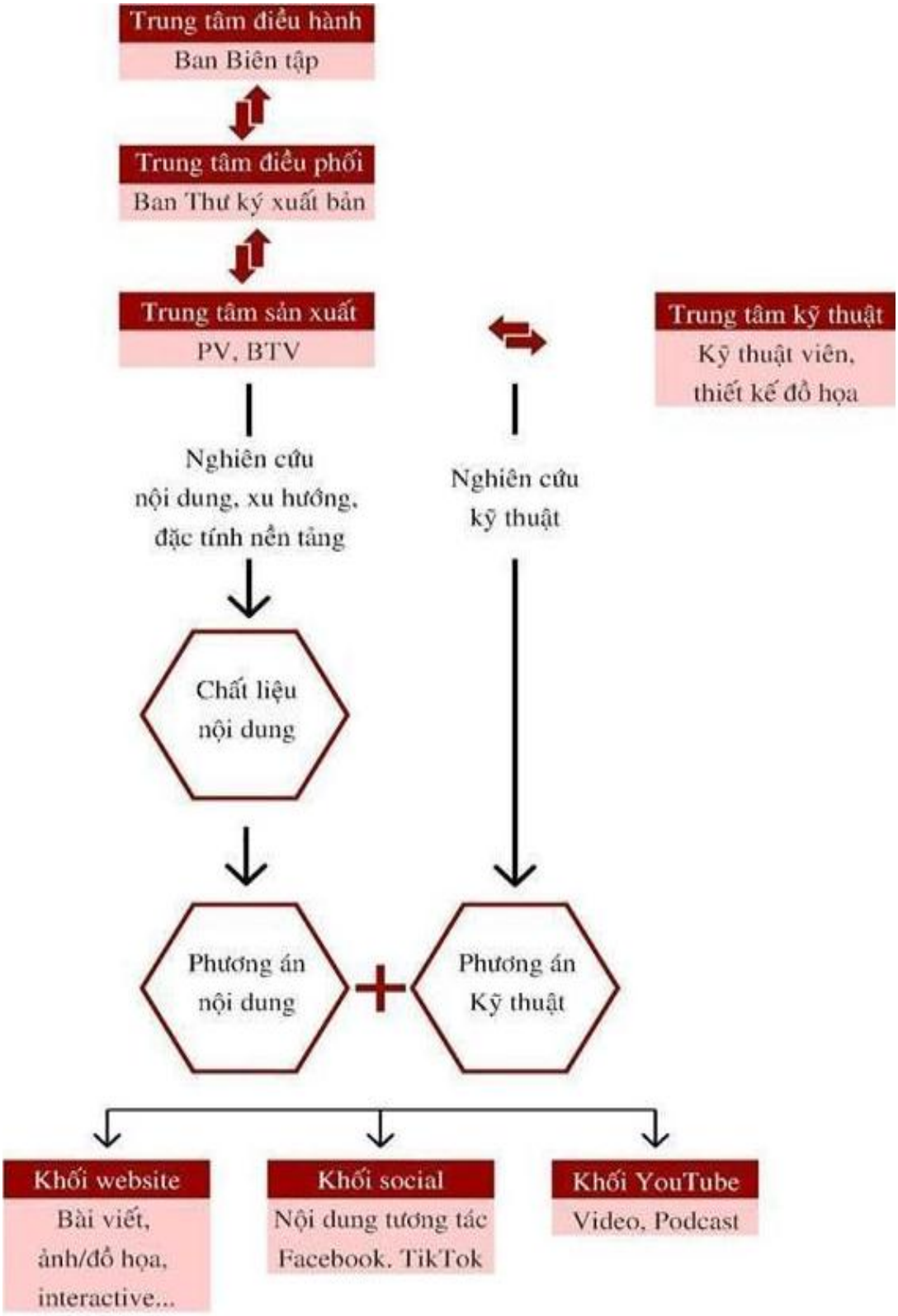
(Nguồn: Tham luận Tối ưu hoá quy trình vận hành toà soạn của Báo Điện tử VTC News)

Có thể thấy, quy trình sản xuất nội dung tại VTC News vẫn mang hơi hướng một tòa soạn truyền thống. Ý tưởng tin bài thường bắt nguồn từ cơ chế phóng viên đề đạt hoặc lãnh đạo giao đề tài chứ không bắt nguồn từ việc xem xét dữ liệu về xu hướng độc giả. "*Hiện nay, quy trình làm tin/bài thường bắt đầu từ việc 1, nhận đề*

tài (từ lãnh đạo ban hoặc chủ động đề xuất), 2, Phóng viên tác nghiệp và viết bài, gửi Biên tập viên 3, biên tập, sau đó 4, trình duyệt lãnh đạo ban/trực ban, chỉnh sửa lần cuối trên CMS và xuất bản. Với các sản phẩm đa phương tiện, quy trình thường phát sinh thêm các khâu phối hợp với kỹ thuật, dựng hình, đồ họa nên kéo dài thời gian." [PVS- BTV01]

Chu kỳ sản xuất nội dung bắt đầu từ giai đoạn hình thành và phát triển ý tưởng. Đề tài được khởi xướng thông qua các đề xuất từ phóng viên hoặc Ban Biên tập, sau đó trải qua quá trình thảo luận, phản biện và bảo vệ quan điểm. Trên cơ sở đó, các bên liên quan đi đến thống nhất về ý tưởng sản phẩm nội dung, bảo đảm tính cần thiết, giá trị thông tin và sức hấp dẫn đối với công chúng. Bước thứ hai là giai đoạn phát triển sản phẩm. Từ giai đoạn này, toàn bộ hoạt động giao tiếp và điều phối công việc được thực hiện chủ yếu thông qua CMS, trong khi các cuộc họp trực tiếp chỉ được tổ chức trong những trường hợp phát sinh yếu tố bất thường. Chẳng hạn, đối với việc đưa tin các sự kiện nóng, do yêu cầu cao về tốc độ và tính phối hợp, trưởng nhóm hoặc biên tập viên cần tiến hành trao đổi nhanh, làm rõ nhiệm vụ và phân công cụ thể cho từng thành viên thông qua các cuộc họp ngắn nhằm đảm bảo hiệu quả triển khai.

Trong quá trình tác nghiệp và sản xuất nội dung, PV-BTV tại VTC News cũng sử dụng đa dạng những công cụ hỗ trợ, công cụ gợi ý biên tập và các công cụ AI trong suốt quá trình biên tập."*PV-BTV đang sử dụng CMS của tòa soạn để xuất bản; các công cụ soạn thảo (Word, Google Docs); công cụ lưu trữ (Google Drive); phần mềm dựng video, xử lý ảnh (Premiere, CapCut, Photoshop, Canva); mạng xã hội để khai thác thông tin và phân phối nội dung; một số công cụ AI hỗ trợ viết, gợi ý tiêu đề, tóm tắt, dịch thuật."*[PVS- BTV01]



Sơ đồ 2.2: ***Tương tác giữa các bộ phận trong quy trình sản xuất***

(Nguồn: Tham luận Tối ưu hoá quy trình vận hành toà soạn của Báo Điện tử VTC News)

Để đảm bảo tính đa phương tiện và đa nền tảng, tại VTC News, quy trình này được triển khai trên hệ thống tích hợp giữa phần mềm giao việc và CMS.

CMS của VTC News được tích hợp với phần mềm giao việc, cho phép tùy chỉnh quy trình theo từng loại sản phẩm hoặc nhóm sản xuất. Ví dụ, các sản phẩm điều tra có thể yêu cầu thêm bước kiểm chứng nguồn trước khi biên tập, trong khi bản tin breaking news được rút gọn quy trình để đảm bảo tốc độ. Quy trình được thiết lập sẵn, mỗi cá nhân chỉ tiếp nhận phần việc và thời hạn tương ứng; hệ thống đồng thời theo dõi tiến độ, cảnh báo trễ hạn và ghi nhận số lần chỉnh sửa. Hệ thống CMS được thiết kế gắn ID cho từng nhân sự, ghi nhận toàn bộ thao tác theo thời gian. Cơ chế này cho phép truy vết chi tiết quy trình sản xuất, qua đó nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Cách tiếp cận này giúp tòa soạn vận hành theo mô hình "đa quy trình - một nền tảng", thay vì áp dụng một quy trình cứng nhắc cho mọi loại nội dung. Nhờ đó, các nhóm vừa duy trì sự linh hoạt theo đặc thù sản phẩm, vừa đảm bảo tính liên thông và khả năng truy vết trách nhiệm trong toàn hệ thống.

Nhằm kiểm soát chất lượng trong môi trường nội dung đa nền tảng, nơi mỗi nền tảng có thuật toán, hành vi người dùng và tiêu chuẩn hiển thị khác nhau, VTC News xây dựng bộ tiêu chí chất lượng riêng cho từng nền tảng. Với website, sản phẩm phải đạt điểm tối thiểu dựa trên các tiêu chí như tính mới của nội dung, dữ liệu gốc, nhân vật độc quyền và yếu tố đa phương tiện. Với YouTube, video cần có phần mở đầu hấp dẫn, tỷ lệ giữ chân tối thiểu và lời kêu gọi hành động rõ ràng. Trên mạng xã hội, nội dung phải phù hợp với tone of voice, hình ảnh đúng tỷ lệ hiển thị và tiêu đề đáp ứng giới hạn ký tự.

Tiền kiểm dựa vào những bộ quy chuẩn đó để quyết định sản phẩm có được xuất bản hay không. Hậu kiểm lại căn cứ vào hiệu quả thực tế để phản hồi lại chính quy trình sản xuất: ai làm tốt, ai chưa đạt, khâu nào cần điều chỉnh.*[17]*

Tự động hóa quy trình xuất bản cũng cần được nâng cấp toàn diện. *Quy trình phân phối nội dung hiện có sự khác biệt giữa các nền tảng. Cụ thể, đối với nền tảng web, việc xuất bản đã được tự động hóa hoàn toàn; trong khi đó, ứng dụng di động vận hành thông qua các API kết hợp với hệ thống thông báo đẩy (push notification).*

Đối với các nền tảng mạng xã hội, quá trình này mới chỉ đạt mức bán tự động và vẫn đòi hỏi nhiều thao tác thủ công. Do đó, hệ thống hiện chưa đạt tới mô hình "xuất bản một lần - phân phối đa kênh" theo đúng nghĩa. [PVS- KTV01]

2.1.4. Cơ sở vật chất

Trụ sở của VTC News được đặt tại Tòa nhà VOV, số 58 Quán Sứ, Hà Nội. Ngoài trụ sở chính, VTC News còn có Văn phòng đại diện phía Nam. Đề án tổ chức lại VTC News đã đề xuất mở rộng mặt bằng của văn phòng này khi quy mô nhân sự tăng lên.

Trụ sở tòa soạn báo tại Hà Nội có các trang thiết bị chuyên dụng cho một tờ báo điện tử đa phương tiện, như phòng thu âm, phòng xử lý hậu kỳ, trường quay mini, phòng kĩ thuật trường quay. Đây là nền tảng để VTC News sản xuất podcast, bản tin âm thanh, video, phỏng vấn, tọa đàm và các sản phẩm báo chí đa phương tiện.

Bàn ghế chỗ ngồi cho phóng viên, biên tập viên còn hạn chế do đặc thù công việc của phóng viên báo điện tử không bắt buộc phải có mặt cả tuần trên cơ quan. Tối đa phóng viên chỉ bắt buộc lên trụ sở cơ quan 3 ngày một tuần. Phóng viên phải tự trang bị thiết bị laptop cá nhân để làm việc và phải có mặt online xuyên suốt ca trực. Điều đó cho thấy VTC News có phương tiện làm việc cơ bản tại trụ sở, nhưng chưa trang bị đồng bộ thiết bị đầu cuối cho toàn bộ đội ngũ.

Hiện VTC News quản lý 14 cloud server. Hệ thống được thuê đặt và vận hành tại Trung tâm dữ liệu của Công ty TNHH MTV Viễn thông Quốc tế FPT. Trung tâm dữ liệu được mô tả đạt chuẩn Tier 3, TIA-942 Rated 3. Hệ thống máy chủ được thừa hưởng các giải pháp bảo vệ như tường lửa và thiết bị phát hiện, phòng chống xâm nhập IDS/IPS. *[13, tr.10]*

Ngoài ra, vì thuộc cơ quan chủ quản là Đài tiếng nói Việt Nam, VTC News có khả năng được kết nối hoặc khai thác dùng chung với cơ sở hạ tầng của Đài.

2.1.5. Hạ tầng công nghệ

Hệ thống CMS hiện tại vẫn bị hạn chế về khả năng mở rộng tự động khi lưu lượng tăng đột biến. *"CMS hiện nay cơ bản đáp ứng được khoảng 60-70% nhu cầu sản xuất tin bài. Tuy nhiên, hệ thống này chưa thực sự hỗ trợ tốt cho sản xuất multimedia, xuất bản đa nền tảng và phân tích dữ liệu người dùng - những yếu tố cốt lõi của tòa soạn số. [PVS- LĐ01]*

Trong khi đó, AI - đặc biệt ở các tác vụ nặng như phân tích video hay tạo nội dung tự động - đòi hỏi năng lực tính toán mạnh và co giãn linh hoạt. *"Hệ thống CMS của VTC News hiện vận hành theo mô hình cấu trúc nguyên khối cải tiến, trong đó: Khối quản trị nội dung và khối hiển thị vẫn còn gắn kết chặt chẽ. Một số chức năng đã được tách module và sử dụng giao diện lập trình ứng dụng (phục vụ app, push notification, cache, tìm kiếm…). Tuy nhiên, hệ thống chưa được thiết kế theo hướng API-first hoặc microservices, nên khả năng mở rộng và tích hợp còn hạn chế."[PVS- KTV01].*

"Việc vận hành tòa soạn số cũng phụ thuộc nhiều vào chất lượng hạ tầng kỹ thuật. Các yếu tố như hệ thống đường truyền internet ổn định, máy chủ (server), thiết bị lưu trữ dữ liệu, cũng như các trang thiết bị phục vụ sản xuất nội dung đa phương tiện đều đóng vai trò quan trọng. Nếu hạ tầng công nghệ không đáp ứng yêu cầu, quá trình sản xuất và phân phối nội dung số có thể gặp nhiều gián đoạn, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tòa soạn." [PVS- CG02]

VTC News đã nghiên cứu xây dựng hệ thống dữ liệu báo chí mở từ năm 2022. Tuy nhiên, về mặt công nghệ, hệ thống này không sử dụng phần mềm mã nguồn mở có sẵn làm nền tảng chính, mà được định hướng phát triển thành một hệ thống riêng phù hợp với yêu cầu đặc thù của Báo điện tử VTC News.

2.1.6. Dữ liệu

VTC News đã bước đầu chú trọng việc sử dụng và khai thác dữ liệu, tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế.*"Hiện tại hệ thống đã triển khai các công cụ phổ biến để đo lường truy cập và hành vi người dùng. Tuy nhiên: Dữ liệu mới dừng ở mức thống kê, chưa phục vụ tốt cho phân tích chiến lược nội dung. Thiếu hệ thống phân tích hành trình độc giả, mức độ tương tác sâu, khả năng dự báo xu hướng. Dữ liệu còn phân tán, chưa hình thành nền tảng dữ liệu tập trung cho tòa soạn số".*[PVS- KTV01]

Để AI thực sự phát huy tác dụng, cần xây dựng hệ thống Big Data hoàn chỉnh: thu thập từ nhiều nguồn, tập trung hóa, chuẩn hóa và làm sạch dữ liệu - tạo ra "nhiên liệu" đủ chất lượng để các mô hình AI học tập và ra quyết định chính xác. *"Big Data đóng vai trò nền tảng cho việc ra quyết định nội dung dựa trên dữ liệu; AI hỗ trợ gợi ý tiêu đề, từ khóa, nội dung liên quan và phát hiện trùng lặp; trong khi đó, tự động hóa giúp giảm thiểu các thao tác thủ công trong quy trình xuất bản,*

phân phối, báo cáo và giám sát. Những yếu tố này là điều kiện thiết yếu để tòa soạn phát triển bền vững. [PVS- KTV01].

Theo báo cáo tổng quan đề tài *Nghiên cứu xây dựng hệ thống dữ liệu báo chí mở cung cấp trên các nền tảng số của VTC News* năm 2022, VTC News đã nghiên cứu và xây dựng hệ thống dữ liệu báo chí mở, đồng thời tích hợp hệ thống này vào CMS của Báo điện tử VTC News. Tuy nhiên, báo cáo cũng cho thấy VTC News không lựa chọn phần mềm mã nguồn mở có sẵn làm giải pháp chính, vì các phần mềm này chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu đặc thù của hệ thống dữ liệu báo chí mở. Thay vào đó, nhóm nghiên cứu đề xuất phát triển một hệ thống riêng, phù hợp với nhu cầu quản lý, kiểm duyệt, tìm kiếm, tích hợp API và cung cấp dữ liệu trên các nền tảng số của VTC News. *[18]*. Nhưng tài liệu này chưa đủ để khẳng định hệ thống đã được vận hành chính thức, toàn diện và ổn định trong toàn tòa soạn.

Dashboard dữ liệu thời gian thực là công cụ không thể thiếu để Ban Biên tập ra quyết định nhanh. Hệ thống này không dừng lại ở việc hiển thị số liệu, mà phải cung cấp các khuyến nghị thông minh: chủ đề đang hot, xu hướng sắp nổi, hiệu quả từng bài viết - tất cả được AI tổng hợp và đưa ra theo thời gian thực. Chuyển đổi sang hạ tầng đám mây kết hợp với các dịch vụ AIaaS là hướng đi vừa nhanh vừa tối ưu chi phí.

2.1.7. Quản trị độc giả

Hiện, CMS của VTC News chỉ phân tích hành vi độc giả thông qua hiệu quả nội dung để điều chỉnh chiến lược, xác định nội dung có giá trị và phân bổ tài nguyên, chưa có chiến lược rõ ràng về xây dựng mối quan hệ với độc giả, chưa hình thành cộng đồng độc giả thân thiết, trung thành.

Dựa trên phân tích hiệu quả views, doanh số quảng cáo/nhân sự, hệ thống cho phép Ban Biên tập, Lãnh đạo Phòng/Ban điều chỉnh chiến lược nội dung để phù hợp với nhu cầu độc giả, từ đó tăng trưởng doanh thu từ quảng cáo và các dịch vụ truyền thông. Nhờ tính năng này, tòa soạn có thể xác định rõ đâu là những nội dung hiệu quả, mang lại giá trị cao, từ đó phân bổ tài nguyên thông minh hơn.*[12, tr.44]*

Ngoài ra, tòa soạn có cơ chế tiếp nhận tương tác nhưng có kiểm duyệt. Theo Đề án hoạt động báo điện tử VTC News, khi độc giả bình luận, góp ý kiến, nội dung sẽ được lưu vào website, sau khi được bộ phận thư ký tòa soạn kiểm duyệt, sẽ được đăng tải lên web. *[13,tr.11]*

Tài liệu hiện có chưa cho thấy VTC News đã xây dựng được nền tảng dữ liệu độc giả tập trung, có khả năng phân tích hành trình người dùng, phân nhóm công chúng, đo lường mức độ gắn kết và hỗ trợ cá nhân hóa nội dung.

2.2. Đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số của VTC News qua Case Study: Chiến dịch tuyên truyền Đại hội Đảng XIV

Dựa trên dữ liệu từ chuyên trang Đại hội Đảng XIV của Báo điện tử VTC News (tính đến thời điểm tháng 3/2026), dưới đây là thống kê chi tiết các loại tin bài trên website của VTC News. Chuyên mục này hiện có 474 tin bài được phân chia thành 6 tiểu mục. Các bài viết tập trung cao độ vào giai đoạn từ giữa tháng 1/2026 (trước thềm Đại hội) đến đầu tháng 3/2026.

Bảng 2.1. ***Thống kê chi tiết các loại tin bài trên Chuyên trang Đại hội Đảng XIV của VTC News***

Tiểu mục	**Số lượng tác phẩm**	**Loại hình sản phẩm chủ đạo**	**Ghi chú**
Tin tức	453	Text, Ảnh	Cập nhật diễn biến Đại hội
Bộ Chính trị	1	Infographic	Dữ liệu 19 thành viên, có thể tìm kiếm bằng tên, độ tuổi, quê quán
Ban Bí thư	1	Infographic	Dữ liệu 13 thành viên, có thể tìm kiếm bằng tên, độ tuổi, quê quán
Ủy viên Trung ương chính thức	1	Infographic	Dữ liệu 180 thành viên, có thể tìm kiếm bằng tên, độ tuổi, quê quán
Ủy viên Trung ương dự khuyết	1	Infographic	Dữ liệu 20 thành viên, có thể tìm kiếm bằng tên, độ tuổi, quê quán
Phát biểu của Tổng bí thư Tô Lâm	17	Text, Video	Toàn văn bài phát biểu
Tổng	474		

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp qua nội dung trong chuyên trang Đại hội Đảng XIV, VTC News)

Với tổng số 474 tin bài tập trung vào giai đoạn trước và trong Đại hội (tháng 1/2026 - tháng 3/2026), cấu trúc nội dung của VTC News chủ yếu nghiêng về báo chí truyền thống (tin tức dạng văn bản chiếm 95,5%). Các định dạng báo chí hiện đại như sản phẩm Multimedia/Longform (2 sản phẩm), Infographic (4 sản phẩm chuyên biệt và 3 sản phẩm hỗn hợp), hay Video trực tiếp (5 sản phẩm) chiếm tỷ lệ vô cùng khiêm tốn. Sự phân bổ này cho thấy VTC News vẫn đang vận hành chủ yếu theo tư duy báo chí điện tử truyền thống chứ chưa thực sự chuyển mình thành một tòa soạn số với đặc trưng đa phương tiện."

Bối cảnh chiến dịch

Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIV của Đảng Cộng sản Việt Nam (được tổ chức từ ngày 19-25 tháng 1/2026) là sự kiện chính trị trọng đại, đòi hỏi các cơ quan báo chí phải triển khai chiến dịch tuyên truyền toàn diện, sâu rộng. VTC News, với vai trò là cơ quan truyền thông trực tuyến lớn, đã triển khai các hoạt động tuyên truyền từ tháng 09/2025. Đánh giá thực trạng qua chiến dịch này giúp nhìn rõ khoảng cách giữa yêu cầu của tòa soạn số hiện đại và thực tế vận hành.

1. Những yếu tố chưa đáp ứng

Về năng lực sản xuất nội dung đa phương tiện tích hợp, trong chiến dịch, VTC News sản xuất được 474 bài viết, 5 video ngắn, và 7 infographic. Với tổng cộng **12** sản phẩm đa phương tiện được sản xuất trong chiến dịch (bao gồm 5 video ngắn và 7 infographic), số bài viết có khả năng đáp ứng tiêu chí tích hợp này tối đa chỉ khoảng **2,53%** tổng số 474 bài viết. Trong khi đó, toàn bộ infographic được đăng tải riêng lẻ, không được tích hợp vào bài viết chuyên sâu. Đáng chú ý là không có sản phẩm truyền thông đa phương tiện tương tác nào được sản xuất trong suốt chiến dịch. Trong mô hình tòa soạn số, xu hướng sản xuất nội dung hiện nay là tích hợp nhiều loại hình truyền thông trong cùng một sản phẩm báo chí, thay vì đăng tải riêng lẻ.

So với tiêu chuẩn của báo chí đa phương tiện hiện đại, nơi mỗi tuyến bài quan trọng được yêu cầu phải tích hợp ít nhất hai đến ba định dạng nội dung bổ trợ (như văn bản, video, infographic hay podcast) để tối ưu hóa trải nghiệm người dùng, thì mức độ tích hợp của VTC News trong chiến dịch này vẫn còn rất hạn chế.

CMS cũng bộc lộ nhiều hạn chế. VTC News vẫn sử dụng CMS cơ bản, chưa tích hợp trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa quy trình làm việc. Thời gian đăng bài chủ yếu

dựa vào kinh nghiệm chủ quan của biên tập viên, chưa có phương pháp lập lịch dựa trên dữ liệu. Chưa có gợi ý tiêu đề khác nhau để xem phiên bản nào thu hút độc giả hơn. Tòa soạn cũng thiếu dashboard theo dõi hiệu suất thời gian thực, khiến biên tập viên phải đợi đến cuối ngày mới có báo cáo tương tác. Tốc độ tải trang trên di động (4,2 giây) chưa đạt chuẩn Google (dưới 3 giây) và chỉ 15% bài viết tối ưu AMP.

Năng lực kiểm chứng thông tin (fact-checking) dưới sự hỗ trợ của công nghệ tại tòa soạn vẫn còn là một khoảng trống. Đối với một sự kiện trọng điểm như Đại hội Đảng XIV, nhu cầu thẩm định nhanh các luồng thông tin, dữ liệu và hình ảnh trôi nổi trên mạng xã hội là rất lớn. Tuy nhiên, VTC News hiện chưa tích hợp các công cụ tự động hóa (như AI nhận diện hình ảnh giả mạo, hay phần mềm rà soát tin đồn) vào hệ thống CMS. Việc thẩm định nguồn tin hiện nay vẫn phụ thuộc hoàn toàn vào kỹ năng thủ công và kinh nghiệm cá nhân của từng phóng viên/biên tập viên. Mặc dù quy trình kiểm duyệt nhiều lớp vẫn đảm bảo an toàn thông tin xuất bản, nhưng việc thiếu vắng công cụ hỗ trợ fact-checking chuyên biệt khiến đội ngũ nhân sự tốn quá nhiều thời gian cho khâu xác minh, làm giảm đáng kể tốc độ sản xuất và phản ứng nhanh của tòa soạn trong môi trường số.

Về tương tác cộng đồng, mặc dù tuyến bài Đại hội Đảng thu hút lượng lớn độc giả, nhưng tỷ lệ tương tác trực tiếp (bình luận, chia sẻ) trên website VTC News còn khá hạn chế. Qua khảo sát thực tế các bài viết trên chuyên trang, có thể thấy tính năng bình luận chưa được khai thác hiệu quả, tòa soạn thiếu vắng chiến lược phản hồi độc giả theo thời gian thực.

Tòa soạn cũng chưa tổ chức bất kỳ webinar, phiên hỏi đáp trực tiếp hoặc chatbot trả lời độc giả về thông tin của Đại hội Đảng XIV hay các hoạt động tương tác khác với độc giả trong suốt chiến dịch ba tháng.

Vấn đề bảo vệ tài sản số và bản quyền nội dung cũng là một thách thức chưa được giải quyết triệt để bằng công nghệ tại tòa soạn. Trong môi trường truyền thông số hiện nay, tình trạng các sản phẩm báo chí bị các trang thông tin tổng hợp hoặc fanpage tự ý sao chép diễn ra rất phổ biến. Tuy nhiên, hệ thống quản trị (CMS) của VTC News hiện chưa được tích hợp các công cụ tự động dò tìm vi phạm bản quyền trên không gian mạng, hay công nghệ đóng dấu bản quyền số tiên tiến. Việc rà soát và xử lý vi phạm bản quyền đối với các bài báo, hình ảnh độc quyền về Đại hội hiện

nay chủ yếu vẫn phải tiến hành thủ công hoặc phụ thuộc vào phát hiện ngẫu nhiên. Điều này cho thấy hệ sinh thái công nghệ của tòa soạn vẫn còn thiếu vắng các 'lá chắn' tự động để bảo vệ tài sản trí tuệ của mình trước nạn vi phạm bản quyền số.

2. Những yếu tố đang ở mức khởi đầu

Về tư duy dẫn dắt bằng dữ liệu, VTC News đang ở mức khởi đầu. Việc sử dụng dữ liệu để định hướng sản xuất nội dung đã bắt đầu được tòa soạn chú ý. Cụ thể, các biên tập viên đã có ý thức theo dõi các chỉ số đo lường hiệu suất cơ bản như lượt xem trang, thời gian ở lại trang và tỷ lệ thoát. Dữ liệu này bước đầu được sử dụng để điều chỉnh định dạng sản phẩm linh hoạt trong chiến dịch, ví dụ như xu hướng ưu tiên cắt cúp, xuất bản các video thời sự ngắn để tăng mức độ tương tác thay vì chỉ dùng video dài truyền thống. Tuy nhiên, việc sử dụng dữ liệu tại VTC News hiện nay vẫn chỉ dừng ở mức bề mặt (đánh giá kết quả đầu ra). Tòa soạn chưa ứng dụng các thuật toán học máy để phân tích sâu về hành vi người dùng, chưa có hệ thống phân tích dự đoán để đón đầu các chủ đề nóng. Đặc biệt, VTC News chưa thể hiện rõ việc ứng dụng hệ thống phân mảnh độc giả để tiến tới cá nhân hóa nội dung hiển thị cho từng nhóm công chúng riêng biệt. Việc phân phối tin tức trên nền tảng hiện nay chủ yếu vẫn mang tính đại chúng.

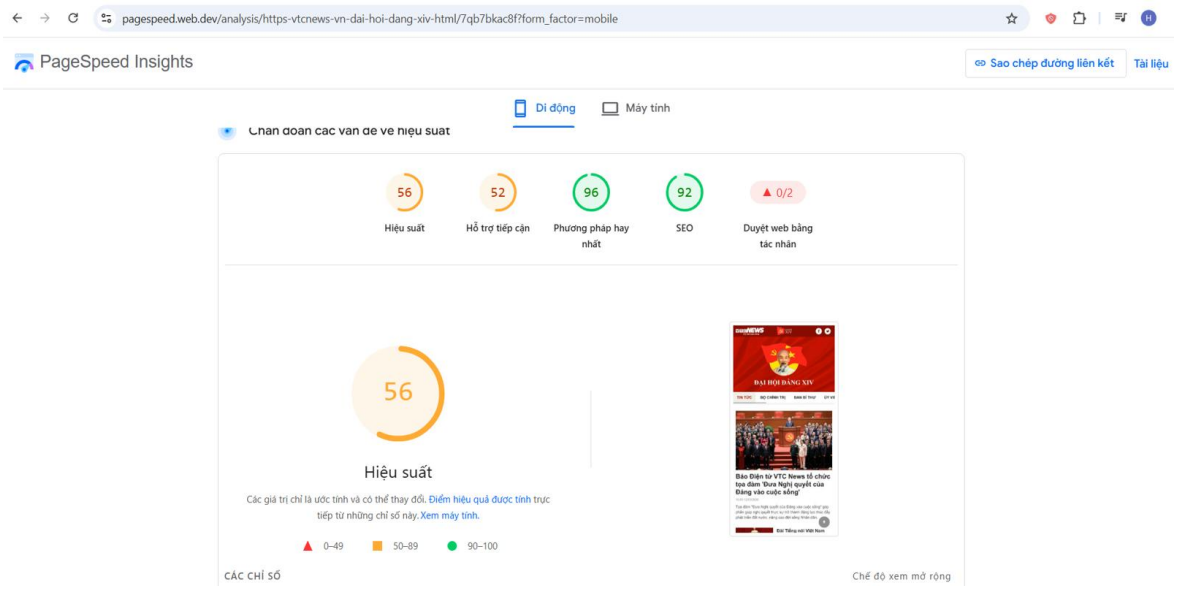
Về mô hình tổ chức tác nghiệp, VTC News đã bước đầu có ý thức áp dụng phương thức làm việc nhóm liên chức năng. Thay vì tổ chức theo phòng ban cứng nhắc, tòa soạn đã có sự linh hoạt khi huy động nhân sự đa kỹ năng (phóng viên, biên tập viên nội dung, thiết kế đồ họa) để cùng tập trung xử lý một tuyến thông tin trọng điểm như Đại hội Đảng. Việc tăng cường tần suất phối hợp và đồng bộ công việc hàng ngày đã giúp cải thiện đáng kể nhịp độ xuất bản tin bài. Tuy nhiên, mô hình này mới dừng ở mức sơ khai và sự phối hợp đôi lúc còn lúng túng. Biểu hiện rõ nhất là trên chuyên trang vẫn xuất hiện một số tuyến bài bị trùng lặp góc độ tiếp cận (như chính trị - đối ngoại và nhân sự). Nguyên nhân sâu xa là các nhóm tác nghiệp này chưa có cơ chế vận hành chuẩn hóa, đặc biệt là thiếu vắng vai trò quản lý sản phẩm hoặc người điều phối tổng thể để chịu trách nhiệm cuối cùng về chất lượng và định hướng của luồng thông tin.

Sản xuất nội dung theo định hướng đa nền tảng đã bắt đầu được VTC News chú trọng trong chiến dịch. Khảo sát trên các kênh mạng xã hội của báo cho thấy,

tòa soạn đã có ý thức tùy biến định dạng để phù hợp với đặc thù tiếp nhận của từng nền tảng. Thay vì chỉ dẫn link đơn thuần, một số bài viết longform trên website đã được biên tập lại thành các bản tin ngắn trên Facebook. Tòa soạn cũng bước đầu thử nghiệm sản xuất video dạng dọc (tỷ lệ 9:16) để bắt kịp xu hướng của Facebook Reels và TikTok. Tuy nhiên, quy trình 'đóng gói' sản phẩm đa nền tảng này dường như chưa được chuẩn hóa thành cẩm nang thống nhất trong tòa soạn. Việc tùy chỉnh nội dung vẫn phụ thuộc vào kỹ năng cá nhân của từng biên tập viên mạng xã hội, dẫn đến chất lượng các sản phẩm phái sinh không đồng đều và có sự chênh lệch lớn về lượt tiếp cận giữa các video. Đáng chú ý, phương thức đăng chéo nguyên bản vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong khâu phân phối. Nhiều nội dung từ website được đẩy thẳng lên mạng xã hội một cách máy móc mà không có sự tinh chỉnh cần thiết về hình thu nhỏ (thumbnail), tiêu đề hay thẻ định vị (hashtag) để tối ưu hóa thuật toán hiển thị của từng nền tảng riêng biệt.

Tư duy ưu tiên thiết bị di động đã bước đầu được VTC News nhận thức trong khâu sản xuất nội dung. Qua khảo sát giao diện hiển thị, một bộ phận tin bài trên chuyên trang đã được tinh chỉnh để thân thiện hơn với thao tác cuộn trên điện thoại thông minh, thể hiện qua việc chia nhỏ đoạn văn, tăng cường không gian trắng và tối ưu kích thước phông chữ. Tuy nhiên, sự chuyển đổi này chưa mang tính đồng bộ và toàn diện. Phần lớn các bài viết vẫn đang được xuất bản theo tư duy hiển thị ưu tiên máy tính để bàn với các khối văn bản dài. Xét về mặt hạ tầng công nghệ, trải nghiệm trên nền tảng di động của VTC News vẫn còn những hạn chế nhất định. Kiểm tra ngẫu nhiên qua các công cụ đo lường tốc độ web độc lập (như Google PageSpeed Insights) cho thấy tốc độ tải trang trên di động của nhiều bài viết vẫn chưa đạt mức tối ưu lý tưởng (dưới 3 giây theo khuyến nghị của Google). Đồng thời, mức độ phủ sóng của công nghệ trang tăng tốc cho thiết bị di động (AMP) cũng chưa cao. Điều này cho thấy dù đã có nhận thức về xu hướng đọc trên di động, hệ thống CMS của tòa soạn vẫn chưa tự động hóa được quy trình tối ưu hiển thị, làm giảm đi một phần trải nghiệm mượt mà của công chúng số.

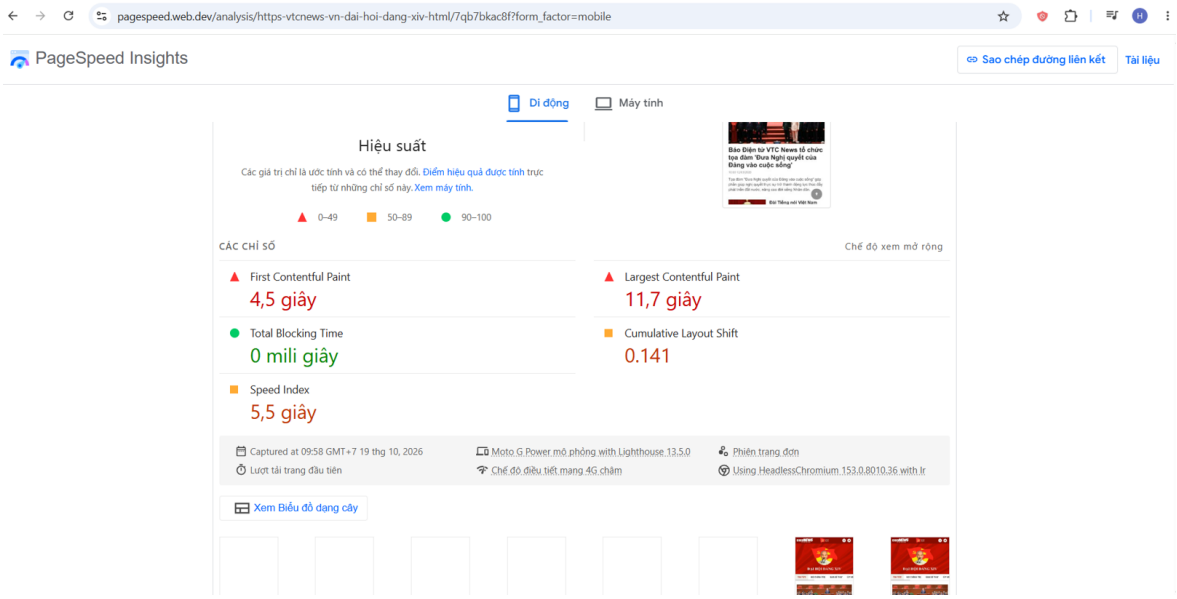
Kết quả đo lường thực tế chuyên trang Đại hội Đảng XIV qua công cụ Google PageSpeed Insights cho thấy điểm hiệu suất di động chỉ đạt 56/100.



Hình 2.1. ***Kết quả đo lường tốc độ tải trang chuyên trang Đại hội Đảng XIV của VTC News trên thiết bị di động.***

(Nguồn: Tác giả tự khảo sát qua công cụ Google PageSpeed Insights, tháng 10/2026).

Đặc biệt, tốc độ tải trang chưa đạt mức tối ưu lý tưởng khi chỉ số hiển thị nội dung đầu tiên (First Contentful Paint) mất tới 4,5 giây, và thời gian hiển thị nội dung lớn nhất (Largest Contentful Paint) lên đến 11,7 giây.



Hình 2.2. ***Đo lường hiệu suất kết xuất nội dung trang web của VTC News trên giao diện điện thoại thông minh***

(Nguồn: Tác giả tự khảo sát qua công cụ Google PageSpeed Insights, tháng 10/2026).

Theo khuyến nghị của Google, thời gian tải trang trên thiết bị di động cần được tối ưu dưới 3 giây để tránh tỷ lệ người dùng thoát trang, tuy nhiên hệ thống hạ tầng CMS hiện tại của tòa soạn rõ ràng chưa đáp ứng được chuẩn hiển thị này, làm giảm đi đáng kể trải nghiệm mượt mà của công chúng số.

3. Những yếu tố chưa hình thành

Văn hóa thử nghiệm, một yếu tố quan trọng của mô hình tòa soạn số dường như chưa được hình thành rõ nét tại VTC News. Quá trình khảo sát chuyên trang trong suốt ba tháng chiến dịch cho thấy tòa soạn không giới thiệu định dạng nội dung số nào mới (ví dụ như bài báo thực tế ảo), mà chủ yếu vẫn vận hành dựa trên các định dạng đã quen thuộc. Sự thiếu vắng các dự án thử nghiệm này phản ánh thực trạng tòa soạn chưa xây dựng được cơ chế hộp cát, nơi cho phép đội ngũ sáng tạo thử nghiệm nhanh các ý tưởng mới với chi phí thấp. Bên cạnh đó, quy trình kiểm duyệt và xuất bản có thể vẫn đang bị ràng buộc bởi mô hình hành chính tuyến tính truyền thống, khiến các sáng kiến phát triển sản phẩm mới khó có thể bắt nhịp kịp thời với tính thời sự cấp bách của một sự kiện ngắn hạn.

Tòa soạn chưa đưa tổ chức được một buổi hội thảo hay đào tạo nội bộ hoặc mời chuyên gia về để đào tạo cho phóng viên, biên tập viên tác nghiệp đa nền tảng. Việc duy trì đào tạo và tái đào tạo nên là hoạt động thường xuyên, không chỉ trước khi có sự kiện lớn như Đại hội Đảng XIV.

Hệ thống đo lường và chỉ số đánh giá hiệu suất tại VTC News dường như vẫn đang nghiêng nhiều về việc đánh giá khối lượng 'đầu ra' thay vì đo lường 'tác động'. Thực tiễn sản xuất cho thấy, sự thành công của các tuyến bài thường vẫn được đo lường bằng các chỉ số bề mặt như tổng số lượng tác phẩm xuất bản hay tổng lượt xem. Tòa soạn chưa thể hiện rõ việc ứng dụng các chỉ số đánh giá kết quả theo chiều sâu như: tỷ lệ tương tác, thời gian lưu trang, hay tỷ lệ độc giả trung thành quay lại. Việc thiếu vắng một bộ tiêu chí đo lường chất lượng toàn diện, bao gồm cả tính độc đáo của nội dung hay số lượng các định dạng mới được thử nghiệm, khiến tòa soạn khó có thể đánh giá được chính xác mức độ tác động thực tế của chiến dịch lên công chúng số. Hậu quả của sự thiếu hụt dữ liệu phân tích sâu này là tòa soạn sẽ gặp khó khăn trong việc đúc rút những insight đắt giá về hành vi độc giả, làm hạn chế cơ sở thực tiễn để tối ưu hóa chiến lược nội dung cho các kỳ cuộc trọng điểm tiếp theo.

Cơ chế phối hợp liên phòng ban linh hoạt đã được hình thành nhưng vẫn chưa thực sự triệt để và tạo thành quy trình thống nhất. Trong chiến dịch, một video từ ý tưởng đến khi lên sóng phải qua nhiều bước gồm Tin tức đề xuất, Biên tập duyệt, Video sản xuất, Kỹ thuật tải lên và Social Media đăng tải.

Tư duy 'lấy độc giả làm trung tâm' vẫn chưa thực sự trở thành triết lý vận hành chủ đạo tại tòa soạn. Cách thức triển khai tuyến bài dường như vẫn bị chi phối mạnh bởi phương thức truyền thông một chiều, tập trung vào những gì cơ quan báo chí muốn truyền tải, thay vì kiến tạo nội dung dựa trên dữ liệu tìm kiếm và nhu cầu thông tin thực tế của công chúng. Khảo sát trên chuyên trang cho thấy sự vắng bóng của các tuyến bài theo dạng hỏi-đáp (Q&A) hay giải thích nhắm trực tiếp vào các thắc mắc cụ thể của người dân về sự kiện. Sự thiếu hụt này phản ánh thực trạng tòa soạn dường như chưa xây dựng được 'chân dung độc giả' điển hình và thiếu vắng cơ chế lắng nghe phản hồi có hệ thống. Hệ quả của việc thiếu thấu hiểu dữ liệu người dùng là sự chênh lệch lớn về hiệu quả tiếp cận. Rất nhiều bài viết được đầu tư kỹ lưỡng về mặt nội dung chính trị quan trọng nhưng lại khó tiếp cận người đọc, trong khi sức hút chủ yếu chỉ tập trung vào một số ít các bài đinh về nhân sự. Điều này cho thấy cách thức đóng gói và phân phối thông tin hiện tại chưa thực sự chạm đúng vào hành vi và tâm lý tiếp nhận của công chúng số.

Năng lực sản xuất tác phẩm báo chí dữ liệu còn là một khoảng trống lớn trong bức tranh chuyển đổi số của VTC News. Đại hội Đảng XIV vốn là một sự kiện mang tính thời sự cao, gắn liền với khối lượng dữ liệu đồ sộ về các chỉ tiêu kinh tế - xã hội, thống kê nhân sự và kết quả các nghị quyết. Tuy nhiên, tiềm năng từ nguồn tài nguyên này chưa được tòa soạn khai thác triệt để. Dựa trên kết quả khảo sát chuyên trang, trong tổng số 474 tin bài được xuất bản, chỉ ghi nhận 7 sản phẩm trực quan hóa dữ liệu tĩnh. Các sản phẩm này chủ yếu dừng lại ở dạng đồ họa thông tin (Infographic) cơ bản nhằm tóm tắt tiểu sử nhân sự, hoàn toàn vắng bóng các tác phẩm báo chí phân tích dữ liệu lớn (Big Data) để bóc tách những góc nhìn mới mẻ, hay các định dạng trực quan hóa tương tác. Thực trạng đầu ra này cho thấy hệ sinh thái sản xuất của tòa soạn dường như chưa được trang bị các công cụ phân tích dữ liệu sâu, cũng như chưa hình thành quy trình tác nghiệp chuyên biệt dành cho đội ngũ nhà báo dữ liệu để đáp ứng loại hình báo chí phức tạp này.

Bên cạnh đó, chiến lược SEO và xây dựng vòng đời nội dung dài hạn dường như chưa được đầu tư bài bản. Khảo sát cấu trúc hiển thị của các bài viết trên chuyên trang cho thấy, các yếu tố kỹ thuật SEO on-page chưa được tối ưu hóa triệt để. Tòa soạn chưa chú trọng việc thiết lập hệ thống siêu dữ liệu (metadata) chuẩn SEO – như tối ưu thẻ tiêu đề (title tag), thẻ mô tả (meta description) chứa từ khóa trọng tâm, hay ứng dụng dữ liệu có cấu trúc (structured data) để tăng cường khả năng hiển thị trên Google. Đồng thời, mạng lưới liên kết nội bộ để điều hướng dòng chảy độc giả giữa các bài viết trong cùng chuyên trang vẫn còn khá lỏng lẻo. Sự hạn chế trong tư duy SEO này kéo theo nguy cơ tòa soạn đánh mất đi nguồn lưu lượng truy cập tự nhiên bền vững từ các công cụ tìm kiếm. Thay vào đó, mô hình phân phối dường như đang phụ thuộc quá lớn vào nguồn truy cập chuyển tiếp từ mạng xã hội. Việc phụ thuộc này tiềm ẩn rủi ro rất cao trước sự thay đổi thuật toán liên tục của các nền tảng như Facebook. Cuối cùng, định hướng sản xuất hiện tại vẫn mang nặng tính thời vụ . Chuyên trang thiếu vắng các tuyến bài có giá trị vượt thời gian, những nội dung bám sát nhu cầu tìm kiếm dài hạn của công chúng để duy trì sức sống cho tác phẩm ngay cả khi sự kiện Đại hội đã kết thúc.

Tư duy làm sản phẩm (product thinking) cũng chưa được hình thành tại VTC News. Tòa soạn số hiện đại cần xem mỗi nội dung là một sản phẩm cần được chăm sóc và phát triển liên tục, nhưng VTC News không có quản lý sản phẩm hay chuyên gia chiến lược nội dung. Không có phân tích trước và sau cho từng dự án lớn, và không có sự lặp lại cải tiến, sau khi đăng xong thì coi như kết thúc, không cập nhật hay tái chế nội dung, hoặc đóng gói thành các dạng nội dung phân tích chuyên sâu và cũng không được sử dụng lại cho các sự kiện của Đảng trong tương lai. Điều này cho thấy khoảng cách rõ ràng và cụ thể giữa yêu cầu của một tòa soạn số hiện đại và thực tế vận hành của VTC News, tạo nền tảng vững chắc để xây dựng các giải pháp cải thiện toàn diện trong thời gian tới.

Dựa trên các tiêu chí lý thuyết về tòa soạn số và khảo sát thực tiễn, VTC News đang trong quá trình chuyển tiếp từ báo điện tử hiện đại sang tòa soạn số với mức độ đáp ứng không đồng đều.

2.3. Ưu nhược điểm của mô hình tòa soạn hiện tại của VTC News

Qua khảo sát năng lực số của tòa soạn VTC News, có thể thấy mô hình tòa soạn hiện tại có những ưu điểm sau: Thứ nhất, tòa soạn đã tổ chức theo các phòng chức năng giúp phân định tương đối rõ nhiệm vụ nội dung, kinh doanh, tài chính, hành chính, kỹ thuật và hoạt động tại khu vực phía Nam. Thứ hai, quy trình kiểm soát biên tập tương đối chặt chẽ. Quy trình tin bài có các bước giao đề tài, phóng viên sản xuất, biên tập viên xử lý, lãnh đạo hoặc trực ban duyệt trước khi xuất bản. CMS cho phép theo dõi tiến độ và truy vết thao tác. Thứ ba, đội ngũ PV-BTV có kinh nghiệm làm báo điện tử. PV-BTV đã quen với CMS, mạng xã hội, xử lý ảnh, video và một số công cụ số. Đây là nền tảng thuận lợi cho đào tạo và đổi mới quy trình. Thứ tư, VTC News có năng lực sản xuất đa phương tiện ban đầu với phòng thu, phòng hậu kỳ, trường quay mini và năng lực kỹ thuật phục vụ sản xuất video, âm thanh và sản phẩm chuyên đề. Thứ năm, báo là đơn vị tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư, có tư cách pháp nhân, tài khoản và quyền chủ động nhất định về kế hoạch tài chính, kinh doanh và đầu tư. Nhìn chung, ưu điểm lớn nhất của mô hình hiện tại là VTC News đã có đầy đủ những cấu phần ban đầu của một tòa soạn số, gồm nội dung, kinh doanh, R&D, CMS, KPI, nhân sự số và cơ sở đa phương tiện. Vì vậy, vấn đề không phải xây dựng lại hoàn toàn mà là kết nối và tổ chức lại các nguồn lực đang có.

Về nhược điểm, có thể thấy cơ cấu phòng ban truyền thống tạo nên "ốc đảo". Giữa các bộ phận chuyên môn chưa có sự liên kết, phân phối theo dòng đời sản phẩm. Ngoài ra, VTC News thiếu đầu mối điều phối nội dung số xuyên suốt, chưa có cơ chế quyết định một đề tài cần được triển khai ở định dạng nào, bộ phận nào tham gia và nguồn lực phân bổ ra sao. Cơ chế phối hợp liên phòng ban chỉ được phát huy khi có sự kiện nóng, chưa tạo thành quy trình ổn định. Người làm báo tại VTC News phải đối mặt với tình trạng quá tải và đa nhiệm nhân sự khi phải tham gia nhiều khâu như viết bài, chụp ảnh, quay video, theo dõi phản hồi…Không phải cá nhân nào cũng làm tốt được các nhiệm vụ này. Quy mô nhân sự phòng R&D quá mỏng so với nhu cầu của một tòa soạn số và không có bộ phận IT riêng. CMS chưa có sự kết nối toàn diện giữa dữ liệu, tư liệu, nội dung, phân phối, MXH và đánh giá hiệu quả. CMS hiện tại đáp ứng được nhu cầu vận hành báo điện tử hiện đại nhưng

chưa được thiết kế theo kiến trúc API-first hoặc Headless CMS. Tự động hóa phân phối nội dung cũng chưa hoàn chỉnh khi VTC News đạt mức tự động hóa cao trên web và ứng dụng di động nhưng hoạt động trên mạng xã hội vẫn còn nhiều thao tác thủ công, mô hình xuất bản một lần - phân phối đa kênh chưa vận hành trọn vẹn.

Bên cạnh đó, ứng dụng AI còn mang tính công cụ chứ chưa mang tính hệ thống, chủ yếu hỗ trợ cá nhân trong viết bài SEO, tóm tắt nội dung hay chuyển văn bản thành giọng nói, chưa tích hợp sâu vào quy trình biên tập và các khâu chiến lược như đề xuất chủ đề, tối ưu phân phối đa nền tảng hay phân tích hành vi độc giả theo thời gian thực.

Các khâu sản xuất nội dung chưa được chuẩn hóa thành vòng đời nội dung thống nhất, cũng chưa thực sự dựa vào dữ liệu khi dữ liệu chủ yếu phục vụ đánh giá hiệu suất và báo cáo KPI, chưa trở thành đầu vào chiến lược cho hoạch định nội dung dài hạn, dự báo xu hướng hay cá nhân hóa sản phẩm. Văn hóa làm báo số đang hình thành nhưng chưa ổn định, thể hiện qua các cuộc họp giao ban định kỳ và sự phối hợp đa chiều giữa các ban, bộ phận, song áp lực KPI và chỉ số truy cập vẫn chi phối mạnh mẽ trong khi văn hóa thử nghiệm, sáng tạo và chấp nhận rủi ro công nghệ chưa rõ nét.

Nền tảng dữ liệu tập trung vẫn còn phân tán, chủ yếu phục vụ thống kê cơ bản, thiếu khả năng kết nối và phân tích hành trình độc giả toàn diện, không có đủ nguồn lực để phát huy vai trò và hạn chế khả năng cá nhân hóa nội dung.

Ban Biên tập cũng chưa có dashboard dữ liệu tích hợp đa nguồn và công cụ gợi ý, dự báo xu hướng, khiến quá trình ra quyết định vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân và phản ứng thủ công thay vì được hỗ trợ bởi các insight số hóa theo thời gian thực.

Đặc biệt, chiến lược chuyển đổi số tổng thể mang tính dài hạn chưa hình thành, các nỗ lực ứng dụng công nghệ và AI vẫn mang tính phân tán, thử nghiệm cục bộ, chưa có lộ trình gắn kết giữa công nghệ, nhân lực, tổ chức và văn hóa.

Thêm vào đó, VTC News phải tự bảo đảm đồng thời tiền lương, chi phí sản xuất, mặt bằng, vận hành hệ thống và đầu tư phát triển. Vì vậy, việc tăng nhân sự hoặc đầu tư lớn cho CMS, dữ liệu, AI và an toàn thông tin đều tạo áp lực tài chính.

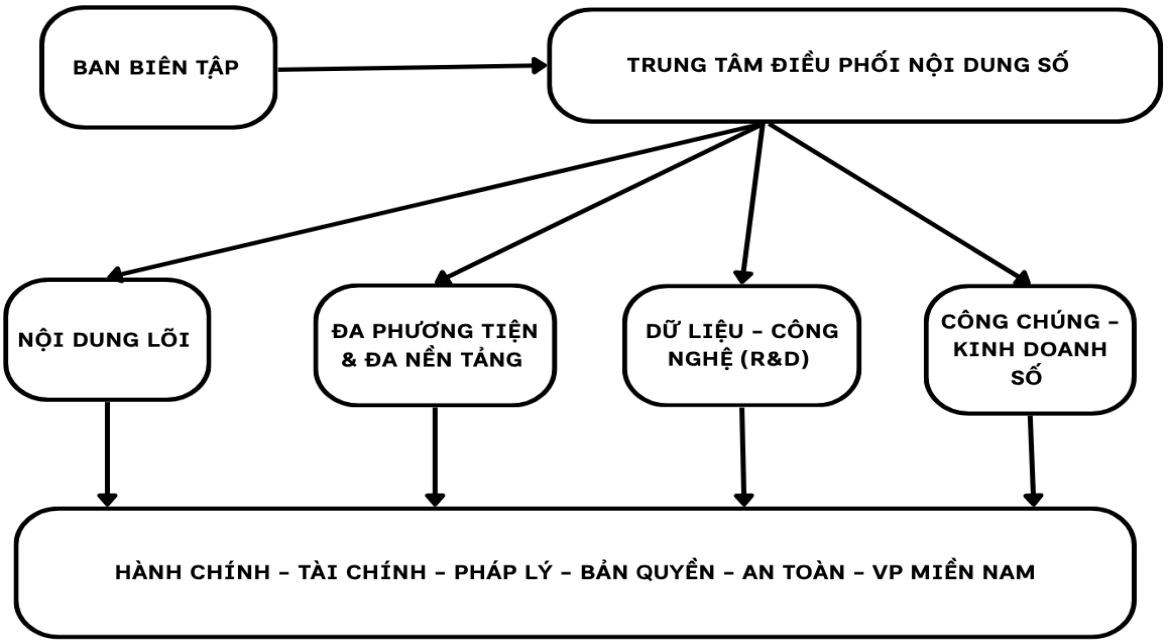
Chương 3. XÂY DỰNG VÀ TỔ CHỨC TRIỂN KHAI MÔ HÌNH TÒA SOẠN SỐ TẠI VTC NEWS

3.1. Cấu trúc mô hình tòa soạn số đề xuất cho VTC News

3.1.1. Cấu trúc tổng thể của mô hình

Mô hình gồm ba tầng và một vòng phản hồi. Tầng chiến lược là Ban Biên tập, chịu trách nhiệm xác định tôn chỉ, ưu tiên thông tin, mục tiêu công chúng, mục tiêu chuyển đổi số, ngân sách và các giới hạn pháp lý, đạo đức. Tầng điều phối là Trung tâm điều phối nội dung số, chịu trách nhiệm chuyển định hướng chiến lược thành kế hoạch tác nghiệp hằng ngày, phân loại đề tài, lựa chọn định dạng, bố trí nguồn lực, điều hành lịch xuất bản, theo dõi dữ liệu và kích hoạt các biện pháp tối ưu. Tầng thực thi gồm bốn khối chức năng liên kết với nhau: nội dung lõi; đa phương tiện và nền tảng; dữ liệu - công nghệ - sản phẩm số; phát triển công chúng và kinh doanh số.

Vòng phản hồi bắt đầu từ dữ liệu hiệu quả nội dung, phản hồi của độc giả, kết quả hậu kiểm, cảnh báo chất lượng và thông tin kinh doanh. Các tín hiệu này được chuyển về Trung tâm điều phối và Ban Biên tập để điều chỉnh kế hoạch, thay đổi cách đóng gói, phát triển tuyến bài hoặc dừng những sản phẩm không đạt mục tiêu. Như vậy, mô hình không vận hành theo đường thẳng từ sản xuất đến xuất bản, mà theo một chu trình học hỏi liên tục.



Sơ đồ 3.1. ***Mô hình tòa soạn số tích hợp theo trục điều phối đề xuất cho VTC News***

3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của các khối và bộ phận

Ban Biên tập giữ thẩm quyền biên tập cao nhất, phê duyệt chiến lược nội dung số, quy chế dữ liệu và AI, quy trình kiểm soát chất lượng, kế hoạch đầu tư và hệ thống KPI. Ban Biên tập không trực tiếp xử lý mọi tác vụ hằng ngày, nhưng phải đặt ra nguyên tắc rõ để Trung tâm điều phối có đủ thẩm quyền giải quyết nhanh các tình huống trong phạm vi được phân cấp.

Trung tâm điều phối nội dung số là "bộ não tác nghiệp" của mô hình. Nhiệm vụ cốt lõi gồm: duy trì bức tranh tin tức chung; nhận và phân loại đề tài; điều phối nguồn lực liên phòng; quyết định mức độ ưu tiên; thiết kế chiến lược đa nền tảng; quản trị lịch xuất bản; theo dõi dashboard; tổ chức cập nhật và hậu kiểm; điều phối xử lý khủng hoảng thông tin. Trung tâm không viết thay các ban chuyên môn và không can thiệp tùy tiện vào chuyên môn sâu, mà bảo đảm các sản phẩm được triển khai đúng mục tiêu, đúng nền tảng, đúng thời điểm và tránh trùng lặp.

Khối nội dung lõi gồm các phóng viên, biên tập viên theo lĩnh vực và Văn phòng đại diện phía Nam. Khối này chịu trách nhiệm phát hiện vấn đề, xây dựng nguồn tin, tác nghiệp, kiểm chứng, phân tích và tạo ra giá trị báo chí gốc. Trong mô hình số, khối nội dung không bị yêu cầu tự thực hiện mọi công đoạn kỹ thuật; trách nhiệm chính là cung cấp nội dung đáng tin cậy, dữ liệu gốc, hình ảnh và các chỉ dẫn cần thiết để bộ phận đa phương tiện, nền tảng và sản phẩm tiếp tục đóng gói.

Khối đa phương tiện và nền tảng đảm nhiệm video, podcast, ảnh, đồ họa, longform, liveblog, sản phẩm tương tác, mạng xã hội, YouTube và các kênh phân phối khác. Khối này cần tổ chức theo "năng lực dùng chung", nhận yêu cầu từ Trung tâm điều phối và phối hợp từ đầu với phóng viên, thay vì chỉ tham gia ở cuối quy trình để minh họa cho bài viết đã hoàn thành. Mỗi nền tảng có tiêu chuẩn đóng gói, nhịp xuất bản và chỉ số hiệu quả riêng, nhưng phải nằm trong một chiến lược nội dung thống nhất.

Khối dữ liệu - công nghệ - sản phẩm số do R&D làm nòng cốt. Chức năng gồm vận hành và nâng cấp CMS; tích hợp API; quản lý dữ liệu; xây dựng dashboard; hỗ trợ tự động hóa; quản trị tài sản số; phát triển các tính năng độc giả; hỗ trợ AI; bảo đảm an toàn hệ thống; nghiên cứu thử nghiệm sản phẩm. Khối này cần có cơ chế tiếp

nhận yêu cầu sản phẩm từ tòa soạn, ưu tiên theo giá trị và xây dựng lộ trình phát triển, tránh tình trạng kỹ thuật xử lý yêu cầu rời rạc theo từng bộ phận.

Khối phát triển công chúng và kinh doanh số kết nối hoạt động phân tích độc giả, quản trị cộng đồng, newsletter, sự kiện, quảng cáo, dịch vụ truyền thông và sản phẩm doanh thu. Khối này cung cấp thông tin về nhu cầu thị trường và hành vi công chúng, nhưng không được quyết định nội dung biên tập. Mọi sản phẩm hợp tác thương mại phải có nhãn nhận diện, quy trình phê duyệt và ranh giới rõ với tin bài báo chí.

Bảng 3.1. ***Phân công chức năng chủ yếu trong mô hình***

Thành phần	**Trách nhiệm chính**	**Sản phẩm/đầu ra**	**Cơ chế phối hợp**
Ban Biên tập	Định hướng, phê duyệt chiến lược, phân cấp thẩm quyền, chịu trách nhiệm pháp lý.	Kế hoạch năm; quy chế; quyết định ưu tiên; phê duyệt đầu tư.	Họp chiến lược tháng/quý; nhận báo cáo dashboard và hậu kiểm.
Trung tâm điều phối nội dung số	Điều hành tin, phân loại đề tài, điều phối nguồn lực, lịch xuất bản, đo lường và tối ưu.	Ngân sách tin bài số; lịch nội dung; lệnh điều phối; báo cáo ca trực.	Họp nhanh hằng ngày; kênh tác nghiệp trên CMS; cơ chế trực 24/7 cho tin nóng.
Khối nội dung lõi	Phát hiện, tác nghiệp, kiểm chứng, viết và phát triển nguồn tin.	Tin, bài, dữ liệu gốc, tuyến bài, hồ sơ, phỏng vấn.	Nhận brief đa nền tảng; cập nhật tiến độ và rủi ro nguồn tin.
Khối đa phương tiện và nền tảng	Đóng gói, sản xuất video/audio/đồ họa; phân phối theo kênh.	Video dọc, podcast, infographic, social card, liveblog, longform.	Tham gia từ khâu lập kế hoạch; dùng chung kho tài sản số.
R&D: dữ liệu - công nghệ - sản phẩm	CMS, dữ liệu, dashboard, API, AI, an toàn hệ thống, phát triển sản phẩm.	Tính năng kỹ thuật; báo cáo dữ liệu; tự động hóa; tiêu chuẩn tích hợp.	Quản trị danh mục hạng mục công việc tồn đọng của hệ sinh thái sản phẩm; ưu

			tiên theo hội đồng nội dung - công nghệ.
Phát triển công chúng và kinh doanh số	Phân khúc độc giả, cộng đồng, newsletter, doanh thu số, đối tác.	Tệp độc giả; chiến dịch giữ chân; sản phẩm dịch vụ; báo cáo doanh thu.	Cung cấp chân dung độc giả; tuân thủ "tường lửa" biên tập - thương mại.
Khối hỗ trợ	Nhân sự, đào tạo, tài chính, mua sắm, pháp lý, bản quyền, lưu trữ.	Kế hoạch nguồn lực; hồ sơ pháp lý; kiểm soát chi; quy trình hỗ trợ.	SLA hỗ trợ; kiểm tra định kỳ; tham gia xử lý sự cố.

3.2. Cơ chế vận hành mô hình tòa soạn số

3.2.1. Cơ chế lãnh đạo, điều hành và ra quyết định

Chuyển từ cơ chế phối hợp chủ yếu theo chỉ đạo vụ việc sang cơ chế điều hành theo "ngân sách tin bài số" cập nhật liên tục. Ngân sách tin bài là một bảng điều hành trên CMS thể hiện rõ: giá trị và mục tiêu của đề tài; nhóm công chúng; định dạng chủ đạo; nền tảng phân phối; thời điểm dự kiến; người chịu trách nhiệm; nguồn lực hỗ trợ; mức độ rủi ro; tiêu chí thành công. Mọi bộ phận nhìn thấy cùng một phiên bản dữ liệu, hạn chế trao đổi phân tán qua nhiều kênh và giảm tình trạng trùng lặp.

Trung tâm điều phối duy trì ba nhịp điều hành. Nhịp thứ nhất là họp đầu ngày từ 15 đến 20 phút, tập trung vào bức tranh tin tức, đề tài ưu tiên, rủi ro và nhu cầu phối hợp. Nhịp thứ hai là cập nhật giữa ngày hoặc theo ca trực để điều chỉnh trước biến động tin nóng, dữ liệu và nền tảng. Nhịp thứ ba là hậu kiểm ngắn cuối ngày, lựa chọn một số sản phẩm tiêu biểu hoặc có vấn đề để rút kinh nghiệm. Các cuộc họp phải dựa trên dashboard và ngân sách tin bài, tránh biến thành báo cáo dài hoặc lặp lại thông tin đã có trên hệ thống.

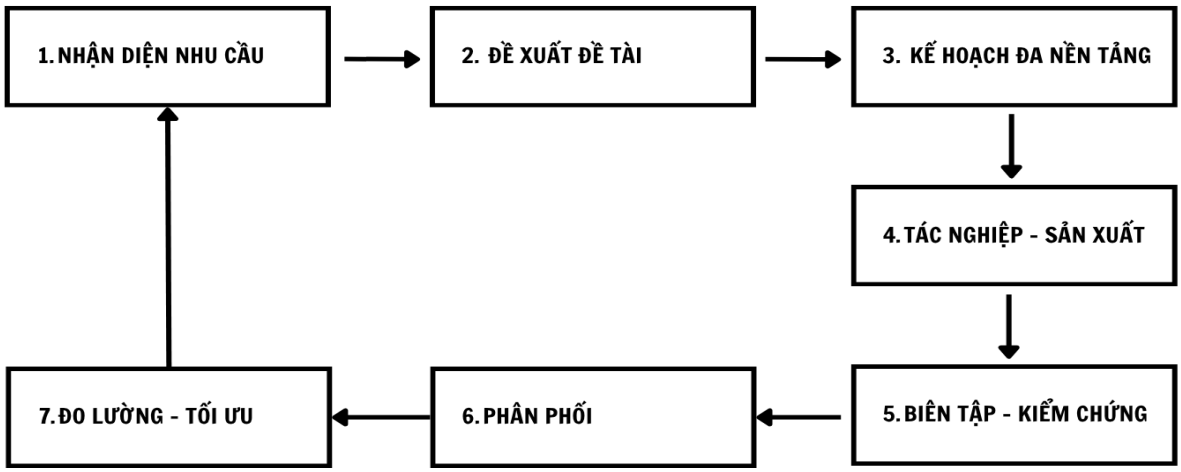
Quyền quyết định được phân cấp theo cấp độ nội dung. Đối với tin thường nhật ít rủi ro, biên tập viên trực được quyền duyệt và điều chỉnh phân phối trong khung tiêu chuẩn. Đối với tin nóng, nội dung nhạy cảm, điều tra, dữ liệu lớn hoặc sản phẩm có yếu tố AI tạo sinh, quy trình phải có bước phê duyệt bổ sung. Việc phân cấp giúp tăng tốc nhưng vẫn giữ được trách nhiệm giải trình. Mọi thao tác quan trọng trên CMS cần gắn ID người thực hiện, thời gian và lý do chỉnh sửa.

3.2.2. Cơ chế phối hợp liên phòng, liên bộ phận và theo nhóm dự án

Mỗi dự án nội dung lớn được tổ chức theo nhóm liên chức năng có thời hạn. Nhóm có một chủ nhiệm nội dung chịu trách nhiệm về giá trị báo chí, một điều phối viên chịu trách nhiệm tiến độ và phối hợp, cùng các thành viên về video, đồ họa, dữ liệu, nền tảng hoặc công nghệ. Sau khi sản phẩm kết thúc, nhóm giải thể hoặc chuyển sang giai đoạn hậu kiểm. Cách tổ chức theo dự án giúp phá vỡ ranh giới phòng ban khi cần thiết, nhưng không làm mất đi cơ cấu chuyên môn thường xuyên.

3.2.3. Chuẩn hóa vòng đời sản xuất và phân phối nội dung

VTC News đã có khả năng tùy chỉnh quy trình trên CMS; đề án phát triển ưu thế này thành mô hình "đa quy trình - một nền tảng". Thay vì dùng một chuỗi bước cứng cho mọi nội dung, tòa soạn xây dựng các mẫu quy trình theo loại sản phẩm. Mỗi mẫu có các bước bắt buộc, điều kiện rút gọn, người phê duyệt, thời hạn, tiêu chí chất lượng và cơ chế cảnh báo. Dù khác nhau, các quy trình đều phải đi qua cùng một nền tảng quản trị, dùng chung kho tài sản, dữ liệu và nhật ký tác nghiệp.



Sơ đồ 3.2. ***Vòng đời nội dung trong mô hình tòa soạn số***

Quy trình chuẩn gồm bảy bước. Bước một, Trung tâm điều phối kết hợp định hướng chính trị- biên tập, nguồn tin nghiệp vụ, dữ liệu độc giả, xu hướng tìm kiếm và phản hồi xã hội để nhận diện nhu cầu thông tin. Bước hai, phóng viên hoặc đơn vị nội dung đề xuất đề tài, nêu rõ giá trị mới, nguồn tin, dữ liệu dự kiến, rủi ro và yêu cầu hỗ trợ. Bước ba, đề tài được phân loại và lập chiến lược đa nền tảng: sản phẩm chủ đạo là gì, phần nào cần video, đồ họa, liveblog, social card, thời điểm nào nên phát hành và nhóm công chúng nào được ưu tiên.

Bước bốn là tác nghiệp và sản xuất. Các thành viên cập nhật tiến độ, tư liệu và vấn đề phát sinh trên CMS; tài sản ảnh, video, âm thanh được đưa vào kho dùng chung kèm thông tin bản quyền. Bước năm là biên tập, kiểm chứng và đóng gói. Ngoài độ chính xác và chuẩn mực nghề nghiệp, sản phẩm được kiểm tra tiêu đề, mô tả, liên kết, dữ liệu có cấu trúc, khả năng hiển thị trên thiết bị di động, yếu tố tiếp cận người khuyết tật và tiêu chuẩn của nền tảng. Bước sáu là phân phối theo từng kênh với cách đóng gói khác nhau, không sao chép nguyên trạng. Bước bảy là đo lường, tối ưu, cập nhật và tái khai thác; kết quả được đưa trở lại ngân sách tin bài và hệ thống học tập nội bộ.

Bảng 3.2. ***Quy trình nội dung cho các loại tin***

Loại nội dung	**Đặc điểm**	**Quy trình áp dụng**	**Điểm kiểm soát bắt buộc**
Tin nóng/breaking news	Tốc độ cao, thông tin thay đổi liên tục.	Quy trình rút gọn; trực tin chịu trách nhiệm; cập nhật theo phiên bản.	Tối thiểu hai nguồn hoặc nguồn chính thức; ghi rõ trạng thái đang cập nhật; hậu kiểm sau khi ổn định.
Tin bài thường nhật	Sản lượng lớn, nhịp xuất bản đều.	Quy trình chuẩn 4-5 bước; tự động hóa các thao tác kỹ thuật.	Nguồn, tiêu đề, ảnh, chính tả, SEO cơ bản, bản quyền.
Bài phân tích/chuyên sâu	Cần chiều sâu, dữ liệu và thời gian.	Tóm tắt chi tiết; phản biện đề cương; biên tập nhiều vòng; kế hoạch phân phối dài hơn.	Kiểm chứng dữ liệu, cân bằng nguồn, rà soát pháp lý, kế hoạch cập nhật.
Điều tra/nội dung nhạy cảm	Rủi ro pháp lý và an toàn nguồn tin cao.	Quy trình hạn chế quyền truy cập; phê duyệt cấp cao; lưu chứng cứ.	Bảo vệ nguồn; thẩm định pháp lý; phương án phản hồi và xử lý khủng hoảng.
Sản phẩm đa phương tiện/dự án số	Nhiều bộ phận, thời gian và tài sản số.	Nhóm liên chức năng; mốc kiểm thử; nghiệm thu theo nền tảng.	Bản quyền từng thành phần; chất lượng âm thanh/hình ảnh; tính tương thích; khả năng tái sử dụng.

Nội dung có AI hỗ trợ	Có sử dụng công cụ tạo sinh, dịch, tóm tắt hoặc chuyển đổi.	Gắn nhãn nội bộ; lưu lịch sử prompt/đầu ra khi cần; biên tập viên kiểm chứng.	Không xuất bản tự động; kiểm tra sai lệch, nguồn, bản quyền, dữ liệu cá nhân và trách nhiệm người duyệt.

3.2.4. Phát triển nội dung, sản phẩm và phân phối đa nền tảng

Chiến lược sản phẩm của VTC News cần được xây dựng theo nguyên tắc "một lõi thông tin - nhiều hình thức thể hiện - nhiều điểm chạm - một chuẩn trách nhiệm". Một đề tài quan trọng trước hết phải có lõi dữ liệu và thông tin được kiểm chứng. Từ lõi đó, tòa soạn quyết định sản phẩm chủ đạo và các phiên bản phái sinh phù hợp: bài viết nhanh, bài phân tích, video dọc, video dài, podcast, đồ họa, bản tin mạng xã hội, newsletter hoặc hồ sơ dữ liệu. Không phải đề tài nào cũng cần đủ mọi định dạng. Trung tâm điều phối có trách nhiệm lựa chọn mức đầu tư tương xứng với giá trị và khả năng tiếp cận công chúng.

Trong giai đoạn đầu, cần ưu tiên một số nhóm sản phẩm có khả năng tận dụng năng lực hiện có. Thứ nhất là video dọc giải thích tin tức, tập trung vào những vấn đề thời sự cần giải thích nhanh, có kịch bản ngắn, hình ảnh rõ và dẫn nguồn minh bạch. Thứ hai là podcast hoặc audio ngắn chuyển thể có biên tập từ bài phân tích, phục vụ người dùng di động. Thứ ba là infographic và dữ liệu trực quan cho các chủ đề kinh tế, xã hội, thể thao và đời sống. Thứ tư là liveblog cho sự kiện diễn biến liên tục. Thứ năm là newsletter chọn lọc theo chủ đề, trước mắt có thể thử nghiệm với một hoặc hai nhóm công chúng rõ ràng thay vì mở rộng đại trà.

Mỗi nền tảng cần có "hồ sơ sản phẩm" gồm: nhóm công chúng, mục đích sử dụng, giọng điệu, độ dài, kích thước ảnh/video, khung giờ, tần suất, chỉ số thành công, quy tắc bình luận, nguyên tắc xử lý tin sai và bản quyền. Hồ sơ này được cập nhật định kỳ theo dữ liệu và thay đổi của nền tảng. Việc phân phối lên Facebook, TikTok, YouTube, Zalo hoặc các kênh khác phải được thực hiện qua tài khoản chính thức của VTC News, có phân quyền và nhật ký đăng tải; hạn chế phụ thuộc vào tài khoản cá nhân.

Để giảm thao tác thủ công, tòa soạn cần xây dựng cơ chế "soạn một lần - tạo gói phân phối" thay vì hiểu đơn giản là "đăng một lần lên mọi kênh". CMS tạo sẵn

các trường dữ liệu dùng chung như tiêu đề chuẩn, mô tả, từ khóa, ảnh đại diện, đoạn trích, nguồn và thông tin bản quyền. Sau đó hệ thống hoặc biên tập viên nền tảng tạo các biến thể phù hợp cho từng kênh. Tự động hóa chỉ nên xử lý các bước lặp lại, còn quyết định về thông điệp, ngữ cảnh và thời điểm vẫn do con người thực hiện.

Kho nội dung và tài sản số cần được chuẩn hóa để tăng khả năng tái khai thác. Mỗi ảnh, video, âm thanh, biểu đồ và bộ dữ liệu được gắn metadata về tác giả, thời gian, địa điểm, chủ đề, quyền sử dụng, thời hạn, nền tảng được phép phân phối và tình trạng chỉnh sửa. Điều này vừa giảm chi phí tìm kiếm, vừa hạn chế rủi ro bản quyền khi một sản phẩm được chuyển đổi qua nhiều định dạng.

3.2.5. Hiện đại hóa hệ thống CMS và kiến trúc công nghệ

CMS tiếp tục là trục trung tâm, nhưng cần chuyển dần từ cấu trúc nguyên khối cải tiến sang kiến trúc mô-đun và API-first theo lộ trình. Không nên thay mới toàn bộ hệ thống trong một lần, vì rủi ro gián đoạn và chi phí cao. Giai đoạn đầu, R&D rà soát các chức năng có thể tách độc lập, ưu tiên những mô-đun tạo giá trị trực tiếp như: quản trị lịch và luồng công việc; kho tài sản số; hệ thống tìm kiếm; phân phối mạng xã hội; thông báo đẩy; dashboard; quản trị người dùng; dịch vụ AI; lưu trữ và truy vết phiên bản.

Mỗi mô-đun được thiết kế có giao diện lập trình ứng dụng rõ ràng, tiêu chuẩn dữ liệu thống nhất và cơ chế giám sát. Việc tách mô-đun giúp VTC News dễ bổ sung dịch vụ mới, thay thế từng thành phần, mở rộng khi lưu lượng tăng và tích hợp nền tảng bên ngoài mà không làm ảnh hưởng toàn bộ CMS. Trong giai đoạn chuyển tiếp, hệ thống cũ và mới có thể vận hành song song ở một số chức năng, với kế hoạch chuyển đổi dữ liệu và phương án quay lại khi xảy ra sự cố.

Hạ tầng nên phát triển theo mô hình đám mây lai. Những dữ liệu và dịch vụ cần kiểm soát cao có thể được duy trì trên hạ tầng riêng; các tác vụ co giãn mạnh như phân phối nội dung, xử lý ảnh/video, sao lưu hoặc sử dụng AI có thể khai thác dịch vụ đám mây phù hợp. Mọi quyết định đưa dữ liệu hoặc tác vụ lên đám mây phải được đánh giá về chi phí toàn vòng đời, vị trí lưu trữ, bảo mật, khả năng chuyển đổi nhà cung cấp và yêu cầu pháp lý. Nói cách khác, định hướng chiến lược công nghệ thông tin bằng cách phối hợp linh hoạt giữa hạ tầng tự chủ để bảo mật dữ

liệu gốc, kết hợp với điện toán đám mây công cộng để xử lý nhanh các tác vụ nặng, đồng thời kiểm soát chặt chẽ rủi ro tài chính và pháp lý.

Hệ thống cần có cơ chế quan sát vận hành tập trung: theo dõi hiệu năng website, API, ứng dụng, cơ sở dữ liệu, hàng đợi xuất bản, tỷ lệ lỗi, thời gian đáp ứng và chi phí tài nguyên. Cảnh báo phải được phân cấp theo mức độ, gắn với quy trình xử lý sự cố và người trực. R&D cần xây dựng cam kết mức dịch vụ nội bộ đối với các chức năng quan trọng, chẳng hạn thời gian khôi phục, thời gian phản hồi lỗi và tần suất sao lưu.

Bảng 3.3. ***Các lớp công nghệ ưu tiên phát triển***

Lớp công nghệ	**Hạng mục ưu tiên**	**Giá trị đối với tòa soạn**	**Thứ tự triển khai**
Lớp tác nghiệp	Giao việc, ngân sách tin bài, lịch xuất bản, quy trình theo loại nội dung, nhật ký phiên bản.	Giảm phân tán, tăng trách nhiệm và khả năng phối hợp.	Ưu tiên 1
Lớp nội dung và tài sản số	CMS mô-đun, DAM, metadata, tìm kiếm, liên kết nội dung.	Tăng tốc sản xuất, tái sử dụng và kiểm soát bản quyền.	Ưu tiên 1
Lớp phân phối	API, app, push, social publishing, newsletter, feed đối tác.	Mở rộng điểm chạm và giảm thao tác thủ công.	Ưu tiên 2
Lớp dữ liệu	Thu thập sự kiện, kho dữ liệu, chuẩn định danh nội dung/người dùng, dashboard.	Hỗ trợ quyết định biên tập và phát triển công chúng.	Ưu tiên 1-2
Lớp AI và tự động hóa	Tóm tắt, gợi ý, chuyển giọng nói, nhận diện trùng lặp, phân loại, khuyến nghị.	Giảm việc lặp lại, hỗ trợ sản phẩm và kiểm soát.	Ưu tiên 2-3
Lớp an toàn và vận hành	IAM, nhật ký, sao lưu, giám sát, chống tấn công, quản lý bí mật, kiểm thử.	Bảo đảm liên tục, an toàn và khả năng truy vết.	Xuyên suốt

3.2.6. Xây dựng nền tảng dữ liệu và hệ thống phân tích độc giả

Mục tiêu của dữ liệu không phải tạo ra càng nhiều báo cáo càng tốt, mà giúp các vai trò trong tòa soạn trả lời được câu hỏi phục vụ quyết định. Ban Biên tập cần biết cơ cấu công chúng, mức độ phụ thuộc nền tảng, hiệu quả các nhóm nội dung và xu hướng dài hạn. Trung tâm điều phối cần biết chủ đề nào đang tăng, bài nào cần cập nhật, nguồn truy cập nào bất thường và khung giờ nào phù hợp. Biên tập viên cần biết người đọc dừng ở đâu, nội dung liên quan nào được tiếp tục đọc và phiên bản tiêu đề nào hiệu quả. Bộ phận sản phẩm cần biết hành trình người dùng, lỗi trải nghiệm và tính năng nào tạo ra giá trị.

Đề án đề xuất xây dựng nền tảng dữ liệu theo bốn bước. Bước một là kiểm kê: xác định các nguồn dữ liệu hiện có từ website, ứng dụng, CMS, mạng xã hội, quảng cáo, newsletter, phản hồi độc giả và hệ thống kinh doanh. Bước hai là chuẩn hóa: thống nhất định danh bài viết, tác giả, chuyên mục, chiến dịch, nền tảng, thiết bị và nhóm công chúng; loại bỏ các chỉ số trùng hoặc không rõ định nghĩa. Bước ba là tập trung hóa có chọn lọc: đưa dữ liệu cần thiết vào kho chung, bảo đảm chất lượng, thời gian cập nhật và phân quyền. Bước bốn là khai thác: xây dashboard, báo cáo định kỳ, cảnh báo và mô hình phân tích phục vụ nội dung, công chúng và sản phẩm.

Hệ thống chỉ số được tổ chức theo "tháp đo lường". Tầng nền gồm độ phủ: người dùng, lượt đọc, nguồn truy cập và mức tiếp cận. Tầng giữa gồm chất lượng tương tác: thời gian đọc, tỷ lệ hoàn thành, tỷ lệ xem video, lượt đọc tiếp, bình luận có giá trị và chia sẻ. Tầng cao gồm lòng trung thành và giá trị: tỷ lệ quay lại, người dùng đăng ký, tỷ lệ mở newsletter, số người tham gia cộng đồng, mức độ tin cậy, doanh thu trên nhóm độc giả và tác động xã hội. Mỗi sản phẩm chỉ chọn một số chỉ số phù hợp, tránh áp cùng một mục tiêu cho mọi loại nội dung.

Quản trị công chúng cần chuyển từ phản ứng sau xuất bản sang tham gia trong suốt vòng đời nội dung. Bộ phận phát triển công chúng tổng hợp câu hỏi, phản hồi, nhu cầu tìm kiếm và chủ đề cộng đồng để đưa vào khâu lập kế hoạch. Sau xuất bản, bộ phận này quản lý bình luận, phản hồi, đính chính, thảo luận và mời độc giả đóng góp dữ liệu hoặc câu chuyện khi phù hợp. Các cộng đồng chủ đề phải có quy tắc, người quản trị và cơ chế bảo vệ dữ liệu cá nhân.

Trong giai đoạn đầu, VTC News có thể thử nghiệm đăng ký tài khoản nhẹ hoặc newsletter để hình thành dữ liệu bên thứ nhất mà chưa cần triển khai thu phí đại trà. Đổi lại, người dùng nhận được giá trị rõ ràng như bản tin chọn lọc, lưu bài, theo dõi chủ đề, cảnh báo sự kiện hoặc tham gia thảo luận. Việc thu thập dữ liệu phải theo nguyên tắc tối thiểu cần thiết, minh bạch mục đích, có cơ chế đồng ý và cho phép người dùng quản lý lựa chọn của mình.

3.2.7. Ứng dụng trí tuệ nhân tạo và tự động hóa có kiểm soát

AI được tổ chức như một dịch vụ dùng chung trong CMS, không để mỗi cá nhân tự sử dụng công cụ rời rạc mà thiếu kiểm soát. R&D quản lý danh mục công cụ được phép, tài khoản, dữ liệu đầu vào, chi phí, nhật ký và tiêu chuẩn bảo mật. Ban Biên tập ban hành quy chế sử dụng AI theo ba nhóm: tác vụ được phép; tác vụ có điều kiện; tác vụ bị cấm. Mỗi nhóm quy định rõ người chịu trách nhiệm, mức kiểm chứng và yêu cầu minh bạch.

Nhóm được phép gồm các tác vụ rủi ro thấp như chuyển âm thanh thành văn bản, gợi ý từ khóa, phát hiện lỗi chính tả, phân loại tư liệu, tạo phụ đề thô, gợi ý liên kết nội bộ, nhận diện nội dung trùng lặp và tổng hợp chỉ số. Nhóm có điều kiện gồm tóm tắt, dịch, gợi ý tiêu đề, tạo bản nháp, chuyển văn bản thành giọng nói, tạo hình minh họa, phân tích xu hướng và cá nhân hóa. Các đầu ra này phải được biên tập viên kiểm tra với nguồn gốc, dữ liệu và ngữ cảnh; nội dung do AI tạo không được xem là nguồn tin.

Nhóm bị cấm gồm tự động xuất bản không qua con người; tạo phát ngôn giả, hình ảnh giả hoặc âm thanh giả có thể gây hiểu lầm; nhập dữ liệu mật, thông tin nguồn tin, dữ liệu cá nhân nhạy cảm vào công cụ không được phê duyệt; sử dụng AI để bịa nguồn, trích dẫn hoặc dữ kiện; sao chép đầu ra không kiểm tra; dùng AI thay thế quyết định biên tập trong các nội dung nhạy cảm. Khi có nghi ngờ, nguyên tắc mặc định là dừng xuất bản và chuyển cho người có thẩm quyền đánh giá.

Đối với sản phẩm có tỷ trọng AI đáng kể, CMS phải lưu thông tin về công cụ, thời điểm, người sử dụng, mục đích và bước kiểm chứng. Tòa soạn xây dựng bộ tình huống kiểm thử định kỳ để đánh giá sai lệch, thiên kiến, vi phạm bản quyền, rò rỉ dữ liệu và chất lượng tiếng Việt. Hiệu quả của AI không đo bằng số lượng nội

dung tạo ra, mà bằng thời gian tiết kiệm, tỷ lệ lỗi giảm, chất lượng sản phẩm tăng và mức độ hài lòng của người sử dụng nội bộ.

Bảng 3.4. ***Khung quản trị sử dụng AI trong tòa soạn***

Mức sử dụng	Ví dụ tác vụ	Yêu cầu kiểm soát	Trách nhiệm cuối cùng
Được phép	Phiên âm, phụ đề thô, sửa chính tả, phân loại, gợi ý liên kết.	Dùng công cụ đã phê duyệt; kiểm tra nhanh trước khi sử dụng.	Người thực hiện và biên tập viên.
Có điều kiện	Tóm tắt, dịch, tiêu đề, giọng đọc, hình minh họa, phân tích xu hướng.	Đối chiếu nguồn; kiểm tra bản quyền, sai lệch và ngữ cảnh; ghi nhận sử dụng khi cần.	Biên tập viên duyệt và lãnh đạo trực đối với nội dung nhạy cảm.
Bị cấm	Xuất bản tự động; giả mạo; bịa dữ kiện/nguồn; nhập dữ liệu mật vào công cụ không kiểm soát.	Chặn kỹ thuật và xử lý theo quy chế; báo cáo sự cố.	Cá nhân vi phạm và cấp quản lý theo phân cấp.

3.2.8. Phát triển nguồn nhân lực và văn hóa tòa soạn số

Mô hình chỉ vận hành hiệu quả khi thay đổi đồng thời năng lực và cách phối hợp của con người. Đề án đề xuất xây dựng ma trận năng lực cho từng nhóm vị trí thay vì yêu cầu tất cả mọi người có cùng một bộ kỹ năng. Phóng viên cần có năng lực cốt lõi về phát hiện, nguồn tin, kiểm chứng, kể chuyện và hiểu biết nền tảng ở mức phối hợp. Biên tập viên cần thêm năng lực điều phối, tối ưu tiêu đề - cấu trúc - hiển thị, đọc dữ liệu và quản trị rủi ro. Nhân sự đa phương tiện cần chuyên sâu về hình ảnh, âm thanh, định dạng và hành vi nền tảng. Nhân sự dữ liệu - công nghệ cần hiểu bài toán biên tập, không chỉ xử lý yêu cầu kỹ thuật.

Đa kỹ năng được hiểu là có khả năng hiểu và phối hợp qua ranh giới chuyên môn; đa nhiệm chỉ được áp dụng có giới hạn và có hỗ trợ. Một phóng viên có thể quay một số hình ảnh cơ bản tại hiện trường, nhưng không nên mặc định phải đồng thời viết, dựng video, thiết kế đồ họa, đăng mạng xã hội và phân tích dữ liệu cho mọi đề tài. Trung tâm điều phối có trách nhiệm lựa chọn đề tài nào cần đội hình đầy đủ và bố trí nguồn lực dùng chung.

Chương trình đào tạo được tổ chức theo ba tầng. Tầng nền tảng dành cho toàn bộ đội ngũ: tư duy tòa soạn số, an toàn thông tin, bản quyền, dữ liệu cơ bản, sử dụng AI có trách nhiệm và quy trình CMS. Tầng theo vai trò dành cho phóng viên, biên tập viên, lãnh đạo, nền tảng, đa phương tiện, dữ liệu và kinh doanh. Tầng chuyên sâu dành cho nhóm nòng cốt về điều phối số, báo chí dữ liệu, sản phẩm, AI, an ninh và quản trị công chúng. Mỗi khóa đào tạo gắn với bài tập sản phẩm thật và tiêu chí ứng dụng sau đào tạo.

KPI và BSC cần chuyển từ trọng số lớn cho lượt xem và số lượng sang cơ chế cân bằng. Đối với cá nhân nội dung, đánh giá gồm chất lượng và độ tin cậy; mức hoàn thành nhiệm vụ; hiệu quả công chúng phù hợp loại sản phẩm; đóng góp cho tuyến bài và dữ liệu dùng chung; khả năng phối hợp; tuân thủ quy trình. Đối với nhóm nền tảng và công nghệ, đánh giá gồm tính ổn định, thời gian phản hồi, mức tự động hóa, hiệu quả sản phẩm, an toàn và sự hài lòng của người dùng nội bộ. Chỉ tiêu doanh thu được áp dụng cho bộ phận kinh doanh và sản phẩm thương mại, không được chuyển thành áp lực can thiệp vào quyết định biên tập.

Văn hóa tòa soạn số cần khuyến khích thử nghiệm nhỏ, chia sẻ dữ liệu và học từ sai sót có kiểm soát. Hậu kiểm không nhằm truy lỗi cá nhân đơn thuần, mà phân biệt lỗi hệ thống, lỗi quy trình, lỗi năng lực và lỗi tuân thủ. Những sáng kiến giúp giảm thao tác, tăng chất lượng hoặc phục vụ công chúng tốt hơn được ghi nhận. Đồng thời, các vi phạm về bịa nguồn, che giấu sử dụng AI, vi phạm bản quyền, an toàn dữ liệu và can thiệp thương mại phải có chế tài rõ.

Bảng 3.5. ***Khung đào tạo năng lực số theo nhóm vị trí***

Nhóm vị trí	**Năng lực ưu tiên**	**Hình thức đào tạo**	**Kết quả đầu ra**
Lãnh đạo/ điều phối	Chiến lược số, đọc dashboard, quản trị sản phẩm, rủi ro AI và nền tảng.	Workshop tình huống; mô phỏng ca trực; tham quan học tập.	Kế hoạch điều hành; quyết định dựa trên dữ liệu; quy trình xử lý khủng hoảng.
Phóng viên	Tác nghiệp di động, dữ liệu cơ bản, xác minh số, phối hợp đa phương tiện.	Đào tạo tại chỗ; bài tập tuyến tin; cố vấn theo nhóm.	Sản phẩm có dữ liệu gốc, tư liệu chuẩn và brief đa nền tảng.

Biên tập viên	Biên tập số, SEO, mobile, dữ liệu, kiểm chứng, quản trị phiên bản.	Phòng lab biên tập; review sản phẩm thật.	Tăng chất lượng đóng gói, giảm lỗi, tối ưu sau xuất bản.
Đa phương tiện/nền tảng	Video dọc, podcast, đồ họa, social strategy, community.	Studio thực hành; sprint sản phẩm.	Bộ định dạng chuẩn và sản phẩm thử nghiệm có chỉ số.
R&D/dữ liệu	API, data pipeline, dashboard, AI, an toàn và product management.	Đào tạo kỹ thuật; dự án tích hợp; chứng chỉ phù hợp.	Mô-đun hoạt động ổn định, tài liệu hóa và có SLA.
Kinh doanh/ phát triển công chúng	Phân khúc, CRM, newsletter, sản phẩm doanh thu, đạo đức thương mại.	Workshop liên phòng; thử nghiệm thị trường.	Sản phẩm có đề xuất giá trị và ranh giới biên tập rõ.

3.2.9. Phát triển công chúng và mô hình kinh tế báo chí số

Phát triển công chúng và phát triển doanh thu cần được thiết kế từ giá trị nội dung, không bắt đầu bằng việc ép người dùng trả tiền hoặc tăng quảng cáo. VTC News có thể xây dựng bản đồ nhóm công chúng theo nhu cầu và mức độ gắn kết: người đọc tin nhanh; người cần giải thích; người quan tâm sâu đến một lĩnh vực; người theo dõi qua video; người đăng ký nhận bản tin; đối tác tổ chức và doanh nghiệp. Mỗi nhóm được xác định giá trị mà Báo có thể cung cấp, điểm chạm, tần suất và cách đo lường.

Trong ngắn hạn, nguồn thu chủ yếu vẫn là quảng cáo và dịch vụ truyền thông, nhưng có thể nâng chất lượng thông qua dữ liệu, sản phẩm đa nền tảng và năng lực đo lường minh bạch. Tòa soạn có thể phát triển các gói chuyên đề, studio sản xuất, sự kiện, hội thảo, báo cáo dữ liệu hoặc giải pháp nội dung cho đối tác phù hợp với tôn chỉ. Mọi hợp tác phải tách rõ trách nhiệm thương mại với biên tập, công khai nhãn nội dung tài trợ và không sử dụng dữ liệu người dùng ngoài phạm vi đã thông báo.

Trong trung hạn, có thể thử nghiệm các sản phẩm tạo quan hệ trực tiếp với công chúng: newsletter chuyên đề, câu lạc bộ hoặc cộng đồng theo chủ đề, sự kiện trực tuyến, kho dữ liệu mở có dịch vụ giá trị gia tăng, bản tin phân tích dành cho tổ chức, hoặc hình thức trả phí theo sản phẩm có giá trị cao. Việc thử nghiệm được thực hiện trên quy mô nhỏ, có giả thuyết, chi phí, chỉ số giữ chân và tiêu chí dừng. VTC News chưa cần đặt mục tiêu thuê bao đại trà khi chưa có đủ nội dung khác biệt và dữ liệu công chúng.

Một "tường lửa biên tập - thương mại" phải được kiện toàn. Bộ phận kinh doanh có quyền đề xuất nhu cầu thị trường và cơ hội sản phẩm, nhưng không được yêu cầu thay đổi kết luận báo chí, che giấu thông tin hoặc gây sức ép với tin bài. Ban Biên tập phê duyệt danh mục nội dung thương mại, quy trình dán nhãn, quyền truy cập dữ liệu và cơ chế xử lý xung đột lợi ích. Đây là điều kiện để đa dạng hóa nguồn thu mà không làm suy giảm niềm tin.

3.2.10. Bảo đảm chất lượng, tuân thủ pháp lý, bản quyền và an toàn thông tin

Kiểm soát chất lượng trong tòa soạn số được tổ chức theo ba lớp: tiền kiểm, kiểm soát trong quy trình và hậu kiểm. Tiền kiểm tập trung vào nguồn tin, dữ liệu, quyền sử dụng tư liệu, mức độ nhạy cảm, nguy cơ gây hại và phương án xử lý. Trong quy trình, CMS áp dụng checklist theo loại nội dung, yêu cầu phê duyệt và cảnh báo. Hậu kiểm dựa trên cả tiêu chí nghề nghiệp và dữ liệu thực tế: độ chính xác, khiếu nại, đính chính, hiệu quả công chúng, tỷ lệ rời bỏ, bình luận, lỗi nền tảng và vi phạm bản quyền.

Bộ tiêu chí chất lượng phải được cụ thể hóa theo nền tảng nhưng có phần lõi chung. Phần lõi gồm tính chính xác, giá trị mới, công bằng, minh bạch nguồn, tôn trọng quyền riêng tư, bản quyền, ngôn ngữ và trách nhiệm xã hội. Phần theo nền tảng gồm khả năng giữ chân, cấu trúc mở đầu, tỷ lệ hình ảnh, phụ đề, mô tả, liên kết, lời kêu gọi hành động và tiêu chuẩn cộng đồng. Không được dùng chỉ số nền tảng để hợp thức hóa tiêu đề gây hiểu lầm hoặc nội dung giật gân.

Quản trị bản quyền được đưa vào kho tài sản số. Mỗi tư liệu có trường thông tin về nguồn, tác giả, chủ sở hữu, phạm vi và thời hạn sử dụng, quyền chỉnh sửa và nền tảng được phép phân phối. Tư liệu không rõ quyền sử dụng không được đưa vào

sản phẩm chính thức. Đối với sản phẩm hợp tác, hợp đồng phải quy định quyền tái khai thác, quyền sử dụng cho AI, lưu trữ, phân phối và trách nhiệm khi có khiếu nại.

An toàn thông tin được thực hiện theo nguyên tắc phòng thủ nhiều lớp: quản lý danh tính và quyền truy cập theo vai trò; xác thực nhiều yếu tố cho tài khoản quan trọng; mã hóa; sao lưu; giám sát; quản lý lỗ hổng; phân tách môi trường phát triển - thử nghiệm -sản xuất; kiểm soát nhà cung cấp; diễn tập khôi phục và ứng phó sự cố. Các tài khoản mạng xã hội, công cụ AI, hệ thống quảng cáo và dịch vụ bên ngoài phải nằm trong danh mục quản lý tập trung, có người sở hữu và quy trình thu hồi quyền khi nhân sự thay đổi.

VTC News cần thành lập tổ phản ứng sự cố liên chức năng gồm lãnh đạo trực, R&D, biên tập, hành chính - pháp lý và truyền thông. Tổ này xử lý đồng thời sự cố kỹ thuật, tấn công mạng, phát tán nội dung sai, giả mạo thương hiệu, lộ dữ liệu hoặc khủng hoảng bình luận. Quy trình quy định rõ kênh liên lạc, mức độ sự cố, thời gian phản hồi, quyền tạm dừng xuất bản, thông báo nội bộ, thông tin tới công chúng và báo cáo sau sự cố.

3.3. Kế hoạch tổ chức triển khai mô hình

Kế hoạch tổ chức triển khai mô hình được chia thành năm nhóm: hoạt động triển khai; hoạt động duy trì; hoạt động chuyên môn; hoạt động hỗ trợ; hoạt động kiểm soát và đánh giá. Việc phân nhóm giúp tách rõ nhiệm vụ có thời hạn của dự án chuyển đổi với nhiệm vụ vận hành thường xuyên sau khi mô hình đi vào hoạt động. Mỗi nhiệm vụ phải có đơn vị chủ trì, đơn vị phối hợp, sản phẩm đầu ra, thời hạn và chỉ số nghiệm thu.

3.3.1. Các hoạt động chuẩn bị và triển khai ban đầu

Hoạt động triển khai là các công việc tạo lập mô hình, quy trình, hạ tầng và năng lực ban đầu. Nhiệm vụ đầu tiên là thành lập Ban chỉ đạo hoặc Tổ công tác tòa soạn số do lãnh đạo Ban Biên tập phụ trách. Tổ công tác ban hành kế hoạch 24 tháng, xác định phạm vi thử nghiệm, cơ chế phân cấp, ngân sách, tiêu chí đánh giá và phương án quản trị thay đổi. Các thành viên đại diện cho nội dung, R&D, đa phương tiện, kinh doanh, hành chính - tài chính và Văn phòng phía Nam.

Nhiệm vụ thứ hai là thiết lập Trung tâm điều phối nội dung số ở dạng vận hành thử. Cần bố trí không gian làm việc chung hoặc màn hình điều hành; lựa chọn

5 đến 7 vai trò nòng cốt; xây lịch trực; quy định quyền quyết định; thiết lập kênh giao tiếp trên CMS; xây biểu mẫu ngân sách tin bài, brief đa nền tảng, báo cáo ca và hậu kiểm. Trong ba tháng đầu, trung tâm chỉ điều phối một số tuyến tin và sản phẩm ưu tiên để tránh quá tải.

Nhiệm vụ thứ ba là rà soát và chuẩn hóa quy trình. Tổ công tác lập bản đồ quy trình hiện tại, nhận diện thao tác trùng lặp, điểm chờ, quyền phê duyệt, kênh trao đổi ngoài hệ thống và rủi ro. Trên cơ sở đó, xây các quy trình mẫu cho tin nóng, tin thường nhật, bài chuyên sâu, điều tra, đa phương tiện và nội dung có AI. Mỗi quy trình được cấu hình thử trên CMS và đánh giá bằng thời gian xử lý, số lần trả sửa, lỗi và mức hài lòng của người sử dụng.

Nhiệm vụ thứ tư là xây nền tảng dữ liệu tối thiểu khả dụng. R&D cùng bộ phận nội dung kiểm kê nguồn dữ liệu, thống nhất từ điển chỉ số, gắn định danh nội dung và xây dashboard phiên bản đầu cho Ban Biên tập, Trung tâm điều phối và từng ban. Dashboard ban đầu chỉ tập trung vào một số chỉ số đáng tin cậy; sau khi dữ liệu ổn định mới mở rộng sang hành trình người dùng, dự báo hoặc khuyến nghị.

Nhiệm vụ thứ năm là triển khai các mô-đun công nghệ ưu tiên: lịch xuất bản, quản lý quy trình, kho tài sản số, quản trị quyền, social publishing bán tự động, API dữ liệu và giám sát hệ thống. Mỗi mô-đun phải có chủ sở hữu nghiệp vụ, tài liệu yêu cầu, kiểm thử người dùng, kế hoạch đào tạo và tiêu chí nghiệm thu. Không triển khai tính năng chỉ vì công nghệ mới hoặc vì nhà cung cấp đề xuất nếu chưa có bài toán sử dụng rõ.

Nhiệm vụ thứ sáu là ban hành bộ quy chế: quy chế điều phối số; quy trình sử dụng AI; quy định dữ liệu và quyền riêng tư; quy trình bản quyền; quy chế tài khoản nền tảng; tiêu chuẩn chất lượng; quy trình xử lý sự cố; nguyên tắc tường lửa biên tập - thương mại. Các văn bản cần ngắn gọn, có checklist và được tích hợp vào CMS để dễ thực hiện.

Nhiệm vụ thứ bảy là đào tạo và quản trị thay đổi. Trước khi áp dụng, cần tổ chức truyền thông nội bộ giải thích lý do, lợi ích, quyền và trách nhiệm; khảo sát lo ngại của đội ngũ; lựa chọn nhóm tiên phong; bố trí hỗ trợ tại chỗ; công bố các kết quả thử nghiệm. Thay đổi KPI chỉ thực hiện sau khi quy trình và công cụ đã đủ ổn định, tránh tình trạng yêu cầu nhân sự đạt chỉ tiêu mới trong khi hạ tầng chưa đáp ứng.

3.3.2. Các hoạt động duy trì và cải tiến mô hình

Sau khi mô hình vận hành, hoạt động duy trì bảo đảm hệ thống không trở thành một dự án ngắn hạn. Trung tâm điều phối duy trì lịch họp, ca trực, ngân sách tin bài và hậu kiểm. R&D duy trì hệ thống, sao lưu, giám sát, quản lý tài khoản, cập nhật bảo mật và hỗ trợ người dùng. Bộ phận dữ liệu duy trì chất lượng dữ liệu, từ điển chỉ số, dashboard và cảnh báo. Hành chính - Trị sự duy trì hồ sơ quy trình, kế hoạch đào tạo và cập nhật mô tả vị trí việc làm.

Mỗi quý, tòa soạn tổ chức rà soát danh mục nền tảng và sản phẩm. Những kênh không đạt mục tiêu hoặc tiêu tốn nguồn lực không tương xứng được thu hẹp hoặc dừng; kênh hiệu quả được đầu tư theo kế hoạch. Danh mục công cụ AI và nhà cung cấp cũng được rà soát về chất lượng, chi phí, bảo mật, quyền dữ liệu và khả năng tích hợp. Mọi thay đổi lớn phải có thử nghiệm và phương án chuyển đổi.

Kho tài sản số và kho tri thức nội bộ được duy trì như tài sản lâu dài. Các tuyến bài, dữ liệu, nguồn mở, hướng dẫn, tình huống hậu kiểm và bài học sự cố được phân loại, tìm kiếm và cập nhật. Nhân sự mới phải được đào tạo sử dụng kho; nhân sự chuyển vị trí hoặc nghỉ việc phải bàn giao tài khoản, dữ liệu và quyền sở hữu sản phẩm.

Hoạt động duy trì còn bao gồm chăm sóc cộng đồng và mối quan hệ với độc giả. Bộ phận phát triển công chúng theo dõi phản hồi, xử lý yêu cầu đính chính, tổng hợp câu hỏi, quản lý newsletter, nhóm chủ đề và chương trình khảo sát. Báo cáo công chúng hằng tháng phải nêu được số lượng, nhu cầu, điểm đau, mức độ tin cậy và đề xuất nội dung.

3.3.3. Các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ

Hoạt động chuyên môn là phần tạo ra giá trị trực tiếp của tòa soạn số. Trước hết, các ban nội dung xây dựng kế hoạch tuyến bài theo tháng và quý, xác định chủ đề cốt lõi, nguồn tin, dữ liệu và sản phẩm chủ đạo. Trung tâm điều phối hỗ trợ lựa chọn định dạng và phân phối. Mỗi ban phải có ít nhất một sản phẩm thử nghiệm theo quý, nhưng tiêu chí là giá trị và khả năng học hỏi, không phải số lượng hình thức mới.

Tòa soạn tổ chức các nhóm chuyên môn về kiểm chứng số, báo chí dữ liệu, video dọc, podcast, đồ họa, SEO, social listening và quản trị cộng đồng. Đây có thể

là cộng đồng thực hành thay vì đơn vị hành chính. Nhóm xây hướng dẫn, tư vấn ca khó, chia sẻ công cụ và tổ chức review sản phẩm. Mô hình cộng đồng thực hành giúp lan tỏa kỹ năng mà không buộc mọi người thành chuyên gia ở tất cả lĩnh vực.

Hoạt động biên tập sau xuất bản được coi là nghiệp vụ chính thức. Biên tập viên nền tảng theo dõi sản phẩm trong 24 đến 72 giờ tùy loại; cập nhật thông tin; sửa tiêu đề khi không phản ánh đúng; thêm liên kết; điều chỉnh ảnh; bổ sung câu hỏi thường gặp; phát triển phiên bản tiếp theo. Mọi tối ưu phải bảo đảm không làm sai lệch nội dung và được ghi nhận trong lịch sử phiên bản.

Hậu kiểm chuyên môn được tổ chức theo chủ đề: chất lượng nguồn; tốc độ và độ chính xác; tiêu đề; hình ảnh; bản quyền; hiệu quả đa nền tảng; phản hồi độc giả; sử dụng AI. Mỗi buổi hậu kiểm chọn ít trường hợp nhưng phân tích sâu, xác định nguyên nhân và hành động sửa hệ thống. Kết quả được đưa vào hướng dẫn, đào tạo và cấu hình CMS.

3.3.4. Các hoạt động hỗ trợ thực hiện

Hỗ trợ thực hiện gồm nguồn lực tài chính, mua sắm, pháp lý, nhân sự, đào tạo, hạ tầng và hợp tác. Phòng Kế hoạch - Tài chính xây cơ chế lập ngân sách theo danh mục sản phẩm và công nghệ, tách chi phí đầu tư với chi phí vận hành, theo dõi chi phí toàn vòng đời và lợi ích. Các dự án công nghệ phải có dự toán bảo trì, lưu trữ, bản quyền phần mềm, đào tạo và phương án thoát khỏi nhà cung cấp, không chỉ tính chi phí mua ban đầu.

Phòng Hành chính -Trị sự phối hợp cập nhật mô tả vị trí việc làm, kế hoạch tuyển dụng hoặc thuê chuyên gia, quy trình đánh giá, hồ sơ đào tạo và chính sách làm việc linh hoạt. Với các năng lực hiếm như kiến trúc dữ liệu, an ninh, AI hoặc thiết kế sản phẩm, VTC News có thể kết hợp đào tạo nội bộ, thuê tư vấn theo giai đoạn và hợp tác với đơn vị công nghệ, nhưng phải giữ quyền sở hữu dữ liệu, tài liệu và khả năng vận hành sau bàn giao.

Hỗ trợ pháp lý và bản quyền cần được bố trí dưới dạng đầu mối rõ, dù chưa có bộ phận pháp chế riêng. Đầu mối này xây mẫu thỏa thuận, danh mục nguồn tư liệu, quy trình xử lý khiếu nại, tư vấn nội dung rủi ro và phối hợp với cơ quan chủ quản khi cần. Với đề tài điều tra hoặc dự án dữ liệu, tư vấn pháp lý phải tham gia sớm, không chỉ ở bước cuối.

Hỗ trợ kỹ thuật tại hiện trường và thiết bị phải dựa trên nhu cầu thực tế. Tòa soạn xây danh mục bộ thiết bị dùng chung cho video, âm thanh, livestream và tác nghiệp di động; quy trình đặt mượn; bảo dưỡng; sao lưu; truyền dữ liệu an toàn. Việc phóng viên sử dụng thiết bị cá nhân cần có tiêu chuẩn tối thiểu, chính sách bảo mật, phần mềm được phép và hỗ trợ chi phí phù hợp.

3.3.5. Lộ trình triển khai và phân bổ nguồn lực

Lộ trình được chia thành bốn giai đoạn, mỗi giai đoạn có mục tiêu, sản phẩm và "cổng quyết định". Chỉ mở rộng khi kết quả giai đoạn trước đạt ngưỡng cơ bản. Cách làm này giảm rủi ro đầu tư dàn trải và cho phép điều chỉnh theo phản hồi của đội ngũ.

Giai đoạn 1, từ tháng 1 đến tháng 3, tập trung chuẩn bị và thiết kế. Tòa soạn thành lập Tổ công tác; khảo sát quy trình, dữ liệu, hệ thống và năng lực; lựa chọn tuyến tin thử nghiệm; xây quy chế tạm thời; xác định dashboard tối thiểu; thiết kế mô hình Trung tâm điều phối và kế hoạch đào tạo. Kết thúc giai đoạn phải có bản đồ hiện trạng, danh mục điểm nghẽn, quy trình thử, phân công nhân sự và tiêu chí đo lường.

Giai đoạn 2, từ tháng 4 đến tháng 9, vận hành thử có kiểm soát. Trung tâm điều phối hoạt động theo khung giờ ưu tiên; áp dụng quy trình mới cho một số mảng; triển khai dashboard phiên bản đầu; thí điểm kho tài sản số và phân phối bán tự động; tổ chức đào tạo; thử nghiệm một số sản phẩm video dọc, dữ liệu hoặc newsletter. Cổng quyết định dựa trên mức sử dụng CMS, thời gian sản xuất, lỗi, chất lượng phối hợp, hiệu quả sản phẩm và phản hồi nhân sự.

Giai đoạn 3, từ tháng 10 đến tháng 18, mở rộng và tích hợp. Quy trình được áp dụng cho phần lớn nội dung; bổ sung mô-đun API, dữ liệu, social publishing và AI; chuyên trách hóa một số vai trò nếu cần; cập nhật KPI; mở rộng quản trị công chúng; xây cơ chế sản phẩm số và thử nghiệm doanh thu. Giai đoạn này ưu tiên ổn định kiến trúc, chất lượng dữ liệu và năng lực vận hành thay vì chạy theo nhiều tính năng.

Giai đoạn 4, từ tháng 19 đến tháng 24, tối ưu và thể chế hóa. Tòa soạn đánh giá toàn diện, chuẩn hóa cơ cấu, quyết định vị trí của Trung tâm điều phối trong tổ chức, hoàn thiện quy chế, rà soát hiệu quả đầu tư, nâng cấp an toàn và xây kế hoạch 3 năm tiếp theo. Những sản phẩm không hiệu quả được dừng; những mô-đun có giá trị được mở rộng; bài học được tài liệu hóa.

Bảng 3.6. ***Lộ trình triển khai mô hình tòa soạn số***

Giai đoạn	Mục tiêu	Công việc chính	Cổng quyết định
1. Chuẩn bị (1-3 tháng)	Thiết kế mô hình và nền tảng quản trị thay đổi.	Kiểm kê; bản đồ quy trình; Tổ công tác; vai trò; quy chế tạm; chỉ số; kế hoạch đào tạo.	Phê duyệt phạm vi thử nghiệm, nguồn lực và rủi ro.
2. Thí điểm (4-9 tháng)	Chứng minh khả năng vận hành trên phạm vi hẹp.	Bàn điều phối; quy trình mẫu; dashboard v1; DAM thí điểm; sản phẩm thử; đào tạo.	Đạt ngưỡng sử dụng, thời gian, chất lượng và chấp nhận nội bộ.
3. Mở rộng (10-18 tháng)	Tích hợp phần lớn quy trình, dữ liệu và nền tảng.	API; social publishing; data hub; AI có kiểm soát; KPI mới; audience development.	Hiệu quả hệ thống, an toàn, chi phí và giá trị công chúng.
4. Tối ưu (19-24 tháng)	Thể chế hóa và lập kế hoạch dài hạn.	Đánh giá; chuẩn hóa tổ chức; audit; tối ưu danh mục; kế hoạch 3 năm.	Quyết định duy trì, mở rộng, điều chỉnh hoặc dừng từng hạng mục.

Nguồn lực nhân sự được bố trí theo nguyên tắc "nòng cốt nhỏ - mạng lưới rộng". Nhóm nòng cốt của Trung tâm điều phối giai đoạn đầu gồm lãnh đạo phụ trách, biên tập viên trực, điều phối nền tảng, điều phối đa phương tiện, đầu mối dữ liệu và đầu mối kỹ thuật. Các vị trí này có thể kiêm nhiệm nhưng phải có tỷ lệ thời gian, lịch trực, quyền và KPI rõ. Mạng lưới rộng gồm đầu mối tại các ban nội dung, Văn phòng phía Nam, kinh doanh, hành chính và tài chính.

Đề án không đề xuất tăng nhân sự đồng loạt. Nhu cầu tuyển mới chỉ đặt ra sau đánh giá khoảng trống năng lực và khối lượng công việc. Một số vị trí có thể cần ưu tiên nếu nguồn lực cho phép: quản lý sản phẩm số; kỹ sư dữ liệu; chuyên viên phát triển công chúng; biên tập viên nền tảng; chuyên gia an toàn hoặc pháp lý theo hình thức phù hợp. Trước khi tuyển, tòa soạn cần xem xét đào tạo lại, điều chuyển, thuê theo dự án hoặc hợp tác.

3.3.6. Nguồn lực tài chính và nguyên tắc đầu tư

Kinh phí được lập theo danh mục năng lực thay vì danh mục thiết bị rời rạc. Các nhóm chi chính gồm: nâng cấp CMS và tích hợp; hạ tầng dữ liệu và đám mây; an toàn thông tin; thiết bị sản xuất dùng chung; bản quyền phần mềm và công cụ AI; đào tạo; tư vấn và kiểm thử; vận hành, bảo trì và dự phòng. Mỗi hạng mục có chủ sở hữu nghiệp vụ, tổng chi phí sở hữu, lợi ích định lượng hoặc định tính, rủi ro và phương án dừng.

Ưu tiên đầu tư cho hạng mục tạo nền tảng dùng chung và giải quyết điểm nghẽn rõ: quy trình trên CMS, dữ liệu, kho tài sản, an toàn, phân phối và đào tạo. Hạn chế đầu tư sớm vào hệ thống AI phức tạp khi dữ liệu chưa chuẩn hoặc quy trình chưa ổn định. Đối với dịch vụ thuê ngoài, cần so sánh chi phí thuê và tự phát triển, khả năng tích hợp, quyền dữ liệu, hỗ trợ tiếng Việt, điều kiện chấm dứt và phụ thuộc nhà cung cấp.

Cơ chế giải ngân nên gắn với mốc sản phẩm và kết quả thử nghiệm. Một phần ngân sách dành cho quỹ thử nghiệm nhỏ, cho phép nhóm liên chức năng phát triển nguyên mẫu trong thời gian ngắn. Sản phẩm đạt tiêu chí mới được cấp kinh phí mở rộng. Cách này khuyến khích đổi mới nhưng vẫn kiểm soát rủi ro tài chính của đơn vị tự chủ.

3.3.7. Hoạt động kiểm soát và đánh giá

Kiểm soát và đánh giá được thực hiện ở ba cấp. Cấp tác nghiệp là dashboard, cảnh báo, checklist, nhật ký CMS và báo cáo ca trực. Cấp quản lý là báo cáo tháng về nội dung, công chúng, nền tảng, công nghệ, tài chính, an toàn và nhân lực. Cấp chiến lược là đánh giá quý và năm dựa trên mục tiêu chuyển đổi số, hiệu quả đầu tư, mức độ trưởng thành và rủi ro. Mỗi chỉ số phải có định nghĩa, nguồn dữ liệu, chủ sở hữu và ngưỡng hành động.

Không sử dụng đánh giá chỉ để xếp hạng cá nhân. Khi chỉ số không đạt, cần phân tích bốn khả năng: mục tiêu không phù hợp; dữ liệu sai; quy trình hoặc công cụ chưa tốt; năng lực hoặc tuân thủ của cá nhân chưa đáp ứng. Biện pháp có thể là điều chỉnh mục tiêu, sửa hệ thống, đào tạo, bố trí lại nguồn lực hoặc xử lý vi phạm. Cách tiếp cận này tạo động lực cải tiến và hạn chế tâm lý đối phó KPI.

Đánh giá độc lập hoặc đánh giá chéo được thực hiện tối thiểu mỗi năm đối với an toàn thông tin, dữ liệu, bản quyền, quy trình AI và chất lượng nền tảng. Tòa soạn có thể mời chuyên gia bên ngoài, đơn vị thuộc cơ quan chủ quản hoặc nhóm chuyên môn khác tham gia. Kết quả đánh giá phải có kế hoạch khắc phục, người chịu trách nhiệm và thời hạn.

Bảng 3.7. ***Các nhóm nhiệm vụ chủ yếu***

Nhóm nhiệm vụ	**Nhiệm vụ trọng tâm**	**Đơn vị chủ trì**	**Đầu ra/Tần suất**
Triển khai	Thành lập Tổ công tác; vận hành thử Trung tâm điều phối; chuẩn hóa quy trình; dashboard; mô-đun CMS; quy chế; đào tạo.	Ban Biên tập, R&D, Trung tâm Nội dung đa nền tảng.	Kế hoạch 24 tháng; quy trình cấu hình; phiên bản thử; báo cáo nghiệm thu.
Duy trì	Ca trực, lịch nội dung, bảo trì, dữ liệu, tài khoản, kho tài sản, cộng đồng độc giả.	Trung tâm điều phối, R&D, phát triển công chúng.	Hằng ngày/tuần/tháng; SLA; báo cáo chất lượng.
Chuyên môn	Tuyến bài; sản phẩm đa nền tảng; hậu kiểm; cộng đồng thực hành; biên tập sau xuất bản.	Các ban nội dung và khối đa phương tiện.	Sản phẩm; biên bản hậu kiểm; hướng dẫn nghiệp vụ.
Hỗ trợ	Ngân sách; nhân sự; mua sắm; pháp lý; thiết bị; đối tác; đào tạo.	Kế hoạch - Tài chính; Hành chính - Trị sự; R&D.	Kế hoạch nguồn lực; hợp đồng; hồ sơ đào tạo; tiêu chuẩn thiết bị.
Kiểm soát, đánh giá	Dashboard, kiểm tra quy trình, audit dữ liệu/AI/an toàn, đánh giá KPI và mức trưởng thành.	Ban Biên tập và tổ kiểm soát liên chức năng.	Báo cáo tháng/quý/năm; kế hoạch khắc phục; quyết định mở rộng hoặc dừng.

3.3.8. Hệ thống kiểm soát, đánh giá kết quả và quản trị rủi ro

Bộ chỉ số đánh giá được xây dựng theo năm nhóm tương thích với các trụ cột chuyển đổi số báo chí: chiến lược và quản trị; tổ chức và chuyên môn; hạ tầng, nền tảng và an toàn; công chúng và sản phẩm; hiệu quả kinh tế và vận hành. Mỗi chỉ số có đường cơ sở được đo trong ba tháng đầu, mục tiêu theo giai đoạn và ngưỡng cảnh báo. Không đặt mục tiêu phần trăm khi chưa có dữ liệu nền đáng tin cậy.

Nhóm chiến lược đánh giá mức độ hoàn thành lộ trình, tỷ lệ dự án có chủ sở hữu, mức sử dụng ngân sách và tỷ lệ hành động khắc phục đúng hạn. Nhóm tổ chức - chuyên môn đánh giá tỷ lệ đề tài ưu tiên có bản tóm tắt đa nền tảng, tỷ lệ quy trình thực hiện trên CMS, thời gian xử lý, số lỗi, mức phối hợp và năng lực sau đào tạo. Nhóm công nghệ đánh giá tính sẵn sàng, thời gian phản hồi, tỷ lệ phân phối tự động, chất lượng dữ liệu, sự cố và khả năng khôi phục.

Nhóm công chúng đánh giá độ phủ, tương tác, quay lại, đăng ký, phản hồi, mức độ tin cậy và hiệu quả từng nền tảng. Nhóm kinh tế - vận hành đánh giá chi phí trên sản phẩm, doanh thu số, tỷ lệ tái sử dụng tài sản, thời gian tiết kiệm do tự động hóa và hiệu quả đầu tư. Các chỉ số thương mại không được dùng đơn độc để đánh giá nội dung có giá trị công ích hoặc nhiệm vụ chính trị.

Bảng 3.8. ***Khung chỉ số đánh giá mô hình***

Nhóm chỉ số	**Chỉ số gợi ý**	**Tần suất**	**Ý nghĩa quản trị**
Chiến lược - quản trị	Tỷ lệ mốc hoàn thành; dự án có chủ sở hữu; hành động khắc phục đúng hạn; mức sử dụng ngân sách.	Tháng/quý.	Đo khả năng điều hành và thực thi lộ trình.
Tổ chức - chuyên môn	Tỷ lệ đề tài có brief; thời gian chu trình; số lần trả sửa; lỗi đính chính; mức phối hợp; kết quả đào tạo.	Tuần/tháng.	Đo hiệu quả quy trình và chất lượng nghề nghiệp.
Hạ tầng - nền tảng - an toàn	Uptime; thời gian phản hồi; tỷ lệ tự động hóa; chất lượng dữ liệu; sự cố; RTO/RPO; lỗi quyền truy cập.	Thời gian thực/tháng.	Đo tính ổn định, khả năng mở rộng và an toàn.

Công chúng - sản phẩm	Độ phủ; thời gian đọc/xem; hoàn thành; quay lại; đăng ký; phản hồi; hiệu quả nền tảng; mức tin cậy.	Ngày/tuần/ tháng.	Đo quan hệ thực chất với công chúng, ngoài chỉ số về lượt xem.
Kinh tế - vận hành	Doanh thu số; chi phí toàn vòng đời; doanh thu/nhóm sản phẩm; thời gian tiết kiệm; tỷ lệ tái sử dụng.	Tháng/quý.	Đo tính bền vững và hiệu quả đầu tư.

3.3.9. Cơ chế kiểm tra và báo cáo

Dashboard thời gian thực phục vụ điều hành nhưng không thay thế báo cáo phân tích. Báo cáo ca trực ghi nhận sự kiện quan trọng, quyết định điều phối, thay đổi tiêu đề, lỗi, phản hồi và vấn đề cần bàn giao. Báo cáo tuần tập trung vào danh mục nội dung, nền tảng và bài học. Báo cáo tháng tổng hợp chất lượng, công chúng, công nghệ, nhân lực và tài chính. Báo cáo quý đánh giá mục tiêu, rủi ro và quyết định ưu tiên. Báo cáo năm đối chiếu với lộ trình và mức trưởng thành chuyển đổi số.

Tất cả báo cáo cần ngắn gọn, có kết luận và hành động. Mỗi cảnh báo hoặc phát hiện phải ghi người chịu trách nhiệm, thời hạn và trạng thái. Những chỉ số có thể gây hiểu sai phải kèm chú thích về phạm vi, nguồn dữ liệu và giới hạn. Việc truy cập dashboard phân theo vai trò để bảo vệ dữ liệu cá nhân và tránh sử dụng chỉ số như công cụ giám sát không phù hợp.

3.3.10. Quản trị rủi ro

Bên cạnh thất bại kỹ thuật, rủi ro lớn nhất của mô hình còn là phản ứng tổ chức và lệch mục tiêu. Tòa soạn có thể đầu tư công nghệ nhưng quy trình cũ vẫn tồn tại; nhân sự nhập dữ liệu đối phó; Trung tâm điều phối trở thành thêm một tầng phê duyệt; dashboard thúc đẩy chạy theo lượt xem; AI làm tăng tốc nhưng giảm chất lượng; nền tảng thay đổi thuật toán; hoặc chi phí đám mây tăng ngoài dự kiến. Vì vậy, quản trị rủi ro phải được tích hợp vào từng giai đoạn.

Mỗi rủi ro có chủ sở hữu, chỉ báo sớm, biện pháp phòng ngừa và kế hoạch ứng phó. Danh mục rủi ro được rà soát hằng tháng trong giai đoạn thí điểm và hằng quý khi vận hành ổn định. Các sự cố nghiêm trọng phải có báo cáo sau sự cố, phân tích nguyên nhân gốc và cập nhật quy trình. Văn hóa báo cáo sớm được khuyến khích; che giấu lỗi hoặc vi phạm dữ liệu phải được xử lý nghiêm.

Bảng 3.9. ***Ma trận rủi ro và biện pháp kiểm soát***

Rủi ro	**Dấu hiệu cảnh báo**	**Biện pháp phòng ngừa/ứng phó**	**Chủ sở hữu**
Trung tâm điều phối thành tầng trung gian	Tăng thời gian duyệt, nhiều cuộc họp, quyền không rõ.	Phân cấp; SLA; giới hạn nội dung phải điều phối; đo thời gian chu trình.	Ban Biên tập.
Nhân sự phản ứng hoặc nhập liệu đối phó	Tỷ lệ dùng CMS thấp, trao đổi ngoài hệ thống, dữ liệu thiếu.	Truyền thông, đào tạo, đơn giản hóa biểu mẫu, hỗ trợ tại chỗ, gắn lợi ích thực.	Hành chính và lãnh đạo đơn vị.
Chạy theo lượt xem	Tiêu đề gây hiểu lầm, nội dung ngắn hạn tăng, uy tín giảm.	Bộ chỉ số cân bằng; hậu kiểm chất lượng; quyền phủ quyết biên tập.	Ban Biên tập.
AI tạo sai lệch hoặc rò rỉ dữ liệu	Trích dẫn không tồn tại, đầu ra giống nguồn, nhập dữ liệu nhạy cảm.	Danh mục công cụ; chặn kỹ thuật; kiểm chứng; nhật ký; đào tạo; báo cáo sự cố.	R&D và biên tập.
Tấn công, gián đoạn hệ thống	Tăng lỗi, đăng nhập bất thường, website chậm hoặc bị sửa nội dung.	Giám sát, MFA, sao lưu, diễn tập, phân quyền, kế hoạch khôi phục.	R&D.
Phụ thuộc nền tảng/nhà cung cấp	Lưu lượng biến động, chi phí tăng, khó di chuyển dữ liệu.	Đa kênh; API chuẩn; dữ liệu bên thứ nhất; điều khoản thoát; đánh giá chi phí.	R&D và phát triển công chúng.
Chi phí vượt lợi ích	Nhiều tính năng ít dùng, chi phí vận hành tăng.	Thử nghiệm nhỏ; đo sử dụng; cổng quyết định; dừng hạng mục không hiệu quả.	Kế hoạch - Tài chính và Ban chỉ đạo.
Xung đột biên tập - thương mại	Yêu cầu sửa nội dung, nhãn tài trợ không rõ, khiếu nại độc giả.	Tường lửa; quy trình phê duyệt; công khai nhãn; cơ chế báo cáo xung đột.	Ban Biên tập và Trung tâm Kinh doanh.

Về tổ chức, mô hình tạo ra một cơ chế điều phối xuyên suốt mà không nhất thiết làm tăng bộ máy. Các ban chuyên môn tiếp tục phát huy chiều sâu, nhưng đề tài quan trọng được tổ chức theo nhóm liên chức năng; quyền và trách nhiệm rõ hơn; thông tin tác nghiệp tập trung trên CMS. Về quy trình, vòng đời nội dung được chuẩn hóa, giảm điểm chờ, giảm trao đổi phân tán, tăng khả năng cập nhật và tái khai thác.

Về sản phẩm, VTC News có khả năng lựa chọn đúng định dạng và nền tảng, phát triển video, podcast, đồ họa, dữ liệu, liveblog, newsletter theo nhu cầu thay vì làm phong trào. Về công nghệ, CMS trở thành hạ tầng kết nối thay vì chỉ là công cụ đăng bài; dữ liệu và API tăng khả năng mở rộng; tự động hóa giảm thao tác lặp lại; hệ thống an toàn và có khả năng khôi phục tốt hơn.

Về công chúng, tòa soạn chuyển từ theo dõi lượt xem sang hiểu hành trình, mức gắn kết và nhu cầu; hình thành dữ liệu bên thứ nhất, kênh phản hồi và cộng đồng; tăng khả năng giữ chân và củng cố niềm tin. Về nhân lực, đội ngũ được đào tạo theo vai trò, giảm áp lực phải tự làm mọi khâu, có cơ chế phối hợp và đánh giá cân bằng. Về kinh tế, dữ liệu và sản phẩm số nâng chất lượng quảng cáo - dịch vụ, tạo cơ sở thử nghiệm nguồn thu mới mà vẫn bảo vệ độc lập biên tập.

Quan trọng nhất, mô hình giúp VTC News xây dựng năng lực học hỏi liên tục. Mỗi sản phẩm và mỗi sự cố đều tạo ra dữ liệu, bài học và điều chỉnh cho chu trình tiếp theo. Đây là đặc điểm phân biệt tòa soạn số với một tòa soạn chỉ sử dụng nhiều công cụ số: tổ chức không ngừng đo lường, phản hồi và tái cấu trúc cách làm để phục vụ công chúng tốt hơn trong khi giữ vững chuẩn mực báo chí.

3.4. Đề xuất, khuyến nghị

Các giải pháp nêu trên chỉ có thể phát huy đầy đủ khi trách nhiệm được chia sẻ giữa VTC News, cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý nhà nước, cơ sở đào tạo và đối tác công nghệ. VTC News là chủ thể trực tiếp tổ chức thực hiện, nhưng một số vấn đề về cơ chế tài chính, hạ tầng dùng chung, đào tạo chuyên sâu, an toàn thông tin và hành lang ứng dụng AI vượt quá khả năng giải quyết của một đơn vị. Vì vậy, đề án đưa ra các kiến nghị theo đối tượng và mức độ ưu tiên.

Nguyên tắc của kiến nghị là tăng quyền chủ động đi cùng trách nhiệm giải trình; hỗ trợ dùng chung nhưng không làm mất quyền kiểm soát dữ liệu; khuyến

khích thử nghiệm có giới hạn; và lấy chất lượng, công chúng, an toàn làm tiêu chuẩn thay vì chỉ số lượng sản phẩm hoặc mức đầu tư công nghệ.

3.4.1. Đối với Ban Biên tập và các đơn vị thuộc VTC News

Thứ nhất, Ban Biên tập cần phê duyệt mô hình theo hướng một chương trình thay đổi tổ chức, không coi đây là dự án riêng của R&D. Một lãnh đạo phải chịu trách nhiệm xuyên suốt, có quyền điều phối nguồn lực và báo cáo định kỳ. Các mục tiêu của chương trình được đưa vào kế hoạch năm, nhưng không biến ngay thành chỉ tiêu cứng cho toàn bộ nhân sự trước khi đo đường cơ sở và kết thúc thí điểm.

Thứ hai, cần ưu tiên ban hành bộ quy chế tối thiểu gồm vận hành tòa soạn số, vòng đời nội dung, dữ liệu, AI, bản quyền và an toàn thông tin. Văn bản phải đi kèm cấu hình trên CMS, biểu mẫu và đào tạo. Mọi thay đổi về quyền, trách nhiệm hoặc KPI cần có giai đoạn chuyển tiếp và cơ chế phản hồi. Ban Biên tập nên yêu cầu báo cáo về mức sử dụng và tác động của quy chế, song song với việc kiểm tra quy chế đã ban hành hay chưa.

Thứ ba, VTC News cần bảo vệ và tăng năng lực cho Trung tâm điều phối và R&D. Điều phối phải có nhân sự đủ hiểu nội dung, nền tảng và dữ liệu; R&D cần có danh mục ưu tiên, ngân sách và cơ chế thuê chuyên gia. Trong trung hạn, nên phát triển hoặc tuyển bổ sung năng lực quản trị sản phẩm, dữ liệu và an toàn thông tin. Trường hợp chưa thể tăng biên chế, cần giảm số dự án đồng thời và thuê ngoài có chuyển giao.

Thứ tư, cần điều chỉnh KPI/BSC theo hướng cân bằng. Traffic và doanh số vẫn là chỉ số cần thiết đối với đơn vị tự chủ, nhưng phải đặt cạnh chất lượng, mức gắn kết, hiệu quả vận hành, phối hợp, học tập và tuân thủ. KPI cá nhân không được khuyến khích hành vi làm nhiều tin ngắn, giữ nguồn riêng hoặc chạy theo nền tảng. Sản phẩm trọng điểm và tuyến nội dung cần có KPI nhóm, ghi nhận đầy đủ đóng góp không đứng tên.

Thứ năm, VTC News nên lựa chọn một số sản phẩm công chúng và doanh thu có khả năng tạo giá trị thực để thử nghiệm, thay vì mở nhiều kênh cùng lúc. Bản tin chuyên đề, sản phẩm dữ liệu, sự kiện, hồ sơ nội dung và gói truyền thông tích hợp có quy chuẩn là những hướng có thể cân nhắc. Mỗi thử nghiệm cần người sở hữu, mục tiêu công chúng, tổng chi phí, ranh giới biên tập và tiêu chí dừng.

Thứ sáu, chú trọng việc truyền thông trong nội bộ tòa soạn về những đổi mới trong quá trình thiết lập mô hình tòa soạn số để nhân sự yên tâm công tác, không gây xáo trộn về tâm lý cho nhân viên.

3.4.2. Đối với Đài Tiếng nói Việt Nam với vai trò cơ quan chủ quản

Đài Tiếng nói Việt Nam cần tạo cơ chế để VTC News triển khai mô hình với mức tự chủ phù hợp, đồng thời tận dụng được nguồn lực dùng chung của Đài. Trước hết, cơ quan chủ quản nên phê duyệt rõ phạm vi tổ chức lại, thẩm quyền điều phối, vị trí việc làm mới và cơ chế thuê chuyên gia hoặc dịch vụ công nghệ. Sự chậm trễ trong quyết định tổ chức, mua sắm hoặc nhân sự có thể làm gián đoạn lộ trình và khiến tòa soạn quay lại giải pháp tình thế.

Đài nên nghiên cứu hạ tầng số dùng chung cho những chức năng có lợi thế quy mô như an toàn thông tin, sao lưu, giám sát hệ thống, xác thực, lưu trữ, dữ liệu định danh, đào tạo và mua sắm dịch vụ. Hạ tầng dùng chung phải có API, tiêu chuẩn dữ liệu và cơ chế phân quyền để mỗi đơn vị vẫn làm chủ nội dung, độc giả và sản phẩm. Không nên áp đặt một nền tảng cứng cho mọi đơn vị nếu nhu cầu nghiệp vụ khác nhau.

Cần thiết lập cơ chế chia sẻ nội dung và tài sản số giữa VTC News với các đơn vị khác trong Đài. Lịch sự kiện, nguồn âm thanh, phỏng vấn, tư liệu hiện trường, chuyên gia và dữ liệu có thể được dùng chung khi có metadata, quyền sử dụng và đầu mối rõ. Các dự án hội tụ nên được tổ chức theo lợi thế từng đơn vị, giúp giảm trùng lặp và tăng chiều sâu sản phẩm.

Về tài chính, cơ quan chủ quản cần cho phép thử nghiệm có kiểm soát các sản phẩm số và mô hình nguồn thu mới trong khuôn khổ pháp luật. Cơ chế lập dự toán, nghiệm thu và đánh giá nên tính cả giá trị tiết kiệm thời gian, tái sử dụng nội dung, tăng dữ liệu công chúng và giảm rủi ro, ngoài doanh thu trực tiếp trong ngắn hạn. Đối với hạng mục công nghệ, cần xem xét tổng chi phí sở hữu và khả năng dùng chung toàn Đài.

3.4.3. Đối với cơ quan quản lý nhà nước về báo chí và chuyển đổi số

Cơ quan quản lý nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện hướng dẫn thực thi về AI, dữ liệu, bản quyền và trách nhiệm nền tảng trong hoạt động báo chí. Các cơ quan báo chí cần tiêu chí rõ về mức độ minh bạch khi sử dụng AI, trách nhiệm kiểm

chứng, lưu vết, xử lý nội dung tổng hợp, bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền của tác giả. Hướng dẫn nên phân theo mức rủi ro, tránh hai cực là cấm đoán chung hoặc để các đơn vị tự xử lý hoàn toàn.

Cần phát triển các nền tảng và dịch vụ dùng chung theo hướng mở, có khả năng tích hợp với CMS hiện có. Công cụ đo mức trưởng thành, phân tích dữ liệu, kiểm chứng, lưu chiểu, an toàn thông tin và đào tạo có thể giúp các cơ quan báo chí giảm chi phí. Tuy nhiên, nền tảng dùng chung phải công khai tiêu chuẩn API, quyền dữ liệu, mức dịch vụ và cơ chế xuất dữ liệu; không tạo phụ thuộc mới.

Cơ quan quản lý nên có chương trình hỗ trợ kiểm thử an toàn thông tin, đánh giá dữ liệu và đào tạo nhân lực cho các tòa soạn quy mô vừa. Nhiều cơ quan không đủ nguồn lực duy trì đội kỹ thuật chuyên sâu nhưng vẫn phải đáp ứng yêu cầu an toàn cao. Các chương trình kiểm thử định kỳ, diễn tập sự cố, tư vấn kiến trúc và cảnh báo sớm sẽ có tác động thiết thực hơn hỗ trợ mua sắm công cụ đơn lẻ.

Cần xây cơ chế thử nghiệm có kiểm soát đối với sản phẩm số, mô hình kinh doanh và ứng dụng AI trong báo chí. Mỗi thử nghiệm có phạm vi, thời gian, đối tượng, tiêu chí bảo vệ công chúng và cơ chế báo cáo. Kết quả được tổng hợp thành hướng dẫn thực tiễn cho toàn ngành. Cơ chế này giúp khuyến khích đổi mới nhưng vẫn duy trì trách nhiệm xã hội của báo chí.

3.4.4. Đối với cơ sở đào tạo, nghiên cứu và tổ chức nghề nghiệp

Các cơ sở đào tạo báo chí cần cập nhật chương trình theo hướng tích hợp nghiệp vụ, dữ liệu, sản phẩm, nền tảng và đạo đức công nghệ. Sinh viên không chỉ học sử dụng công cụ, mà cần hiểu vòng đời nội dung, logic thuật toán, giới hạn của chỉ số, bảo vệ nguồn tin, bản quyền, an toàn dữ liệu và trách nhiệm khi dùng AI. Kỹ năng số phải gắn với chuẩn mực nghề nghiệp, tránh đào tạo thiên về sản xuất nhanh mà thiếu kiểm chứng.

Đối với đội ngũ đang làm việc, cần phát triển các khóa ngắn theo vai trò và bài toán thực tế: điều phối tòa soạn, quản trị sản phẩm, phân tích công chúng, dữ liệu báo chí, video dọc, quản trị trí tuệ nhân tạo, an toàn thông tin và mô hình doanh thu số. Chương trình nên có dự án thật, cố vấn tại chỗ và đánh giá sau đào tạo. VTC News có thể trở thành địa điểm thí điểm để vừa giải quyết nhu cầu đơn vị vừa tạo dữ liệu nghiên cứu.

3.4.5. Đối với doanh nghiệp công nghệ và nền tảng số

Doanh nghiệp công nghệ cung cấp giải pháp cho báo chí cần bảo đảm nguyên tắc mở, an toàn và chuyển giao. Sản phẩm phải có API, tài liệu kỹ thuật, khả năng xuất dữ liệu, nhật ký, phân quyền và phương án chuyển đổi khi chấm dứt hợp đồng. Nhà cung cấp không nên giữ độc quyền dữ liệu hoặc tạo chi phí chuyển đổi quá lớn. Mức dịch vụ và trách nhiệm khi xảy ra sự cố phải được quy định rõ.

Các giải pháp AI cần công khai giới hạn, nguồn dữ liệu liên quan, chính sách lưu trữ và cơ chế không sử dụng dữ liệu của tòa soạn để huấn luyện ngoài thỏa thuận. Công cụ dành cho báo chí Việt Nam phải được kiểm thử với tiếng Việt, tên riêng, địa danh, bối cảnh pháp lý và nội dung nhạy cảm. Nhà cung cấp cần hỗ trợ đánh giá sai lệch, lưu vết và kiểm soát của con người.

3.4.6. Đối với đội ngũ phóng viên, biên tập viên và người lao động

Mỗi phóng viên, biên tập viên cần chủ động nâng cao năng lực số nhưng vẫn giữ chuyên môn cốt lõi. Kỹ năng sử dụng CMS, quản lý nguồn, bảo mật, metadata, đọc dữ liệu và AI có trách nhiệm phải trở thành năng lực nghề nghiệp cơ bản. Tuy nhiên, người làm báo cũng cần phản hồi khi yêu cầu đa nhiệm vượt khả năng, thời gian hoặc điều kiện an toàn; không nên chấp nhận việc tăng sản lượng bằng cách giảm kiểm chứng.

Văn hóa hợp tác cần được xây từ hành vi hằng ngày: brief rõ, phản hồi đúng hạn, chia sẻ nguồn trong phạm vi, ghi nhận đóng góp và hậu kiểm thẳng thắn. Mỗi người không cần trở thành chuyên gia mọi lĩnh vực, nhưng phải hiểu vai trò của bộ phận khác và cung cấp đầu vào đủ để họ làm việc. Đây là điều kiện để năng lực đa kỹ năng tồn tại ở cấp tòa soạn thay vì biến thành gánh nặng đa nhiệm cho cá nhân.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận, chính trị - pháp lý và thực tiễn về tòa soạn số, đề án đã khảo sát mô hình tổ chức và hoạt động của Báo điện tử VTC News, từ đó đề xuất phương án chuyển đổi phù hợp với điều kiện cụ thể của đơn vị. Kết quả nghiên cứu cho thấy VTC News không bắt đầu từ con số không. Báo đã có CMS gắn với phần mềm giao việc, đội ngũ quen với môi trường báo điện tử, năng lực sản xuất đa phương tiện, bộ phận R&D, cơ chế quản trị KPI và BSC, cùng một số hoạt động đo lường dữ liệu và ứng dụng AI. Nền tảng đã có. Nhưng còn rời rạc.

Hạn chế lớn nhất của mô hình hiện tại không chỉ nằm ở công nghệ. Đó là sự thiếu liên kết giữa tổ chức, nội dung, dữ liệu, nền tảng, công chúng và kinh doanh. Cơ cấu theo phòng chức năng giúp duy trì chuyên môn, nhưng sự phối hợp liên phòng còn phụ thuộc nhiều vào chỉ đạo tình huống; quy trình vẫn tập trung vào sản xuất và xuất bản, trong khi phân phối, đo lường, tối ưu và tái khai thác nội dung chưa hình thành một vòng đời thống nhất. Dữ liệu còn phân tán. AI chủ yếu được sử dụng như công cụ hỗ trợ riêng lẻ. Áp lực đa nền tảng cũng khiến phóng viên, biên tập viên có nguy cơ rơi vào tình trạng đa nhiệm quá mức.

Hai điểm nghẽn nổi bật đã được nhận diện. Một là bẫy quá tải nhân sự, khi số lượng công việc và nền tảng tăng nhanh hơn khả năng điều phối và hỗ trợ chuyên môn. Hai là giới hạn đầu tư trong điều kiện VTC News phải tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư. Vì vậy, lời giải không thể chỉ là tuyển thêm người hoặc mua thêm công nghệ. Làm như vậy rất dễ tăng chi phí mà không xử lý được nguyên nhân gốc.

Từ những phân tích trên, đề án đề xuất mô hình tòa soạn số tích hợp vừa phải, lấy Trung tâm điều phối nội dung số làm trục vận hành. Mô hình gồm tầng chiến lược do Ban Biên tập đảm nhiệm; tầng điều phối; cùng các khối nội dung lõi, đa phương tiện - nền tảng, dữ liệu - công nghệ - sản phẩm số, phát triển công chúng - kinh doanh số và các bộ phận hỗ trợ. CMS và dữ liệu giữ vai trò kết nối. Con người quyết định cuối cùng.

Mô hình hướng đến việc quản trị toàn bộ vòng đời nội dung, từ nhận diện nhu cầu, đề xuất đề tài, xây dựng chiến lược đa nền tảng, sản xuất, kiểm chứng đến phân phối, đo lường, tối ưu và tái khai thác. Công nghệ và AI được sử dụng để giảm thao tác lặp lại, hỗ trợ kiểm chứng, đóng gói và phân phối nội dung; không thay thế trách nhiệm nghề nghiệp của nhà báo. Đa kỹ năng được tổ chức ở cấp nhóm. Không ép một người làm tất cả.

Trong điều kiện nguồn lực có hạn, đề án lựa chọn cách triển khai theo lộ trình 24 tháng, bắt đầu từ thí điểm, đo lường rồi mới mở rộng. VTC News cần ưu tiên tổ chức lại công việc, giảm trùng lặp, chuẩn hóa quy trình và tận dụng nhân sự hiện có trước khi tuyển mới. Đầu tư cũng phải có trọng tâm, tập trung vào CMS, dữ liệu, kho tài sản số, an toàn thông tin, phân phối và đào tạo; tránh chạy theo những công nghệ đắt tiền nhưng chưa giải quyết được nhu cầu thực tế.

Mô hình đề xuất có tính khả thi, nhưng chưa phải một cấu trúc bất biến. Hiệu quả triển khai phụ thuộc vào cam kết của lãnh đạo, khả năng phân cấp, sự đồng thuận của đội ngũ, năng lực R&D, chất lượng dữ liệu và khả năng cân đối tài chính. Cần thử nghiệm, đo lường và điều chỉnh liên tục.

Giá trị cốt lõi của đề án là thiết lập một cơ chế vận hành thông suốt hơn, giúp VTC News sử dụng tốt những nguồn lực đang có, giảm áp lực cho nhân sự, nâng cao chất lượng nội dung và từng bước xây dựng quan hệ bền vững với công chúng. Đó cũng là con đường để VTC News phát triển thành một tòa soạn số hiện đại nhưng không đánh mất chuẩn mực, trách nhiệm và bản sắc báo chí.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo điện tử VTC News (2026), *Đại hội Đảng XIV*, truy cập ngày 25/09/2026, từ https://vtcnews.vn/dai-hoi-dang-xiv.html.
2. Bộ Thông tin và Truyền thông (2020), *Quyết định số 2374/QĐ-BTTTT về phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số của Bộ Thông tin và Truyền thông giai đoạn 2021-2025*.
3. Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), *Quyết định số 951/QĐ-BTTTT về ban hành Bộ chỉ số đánh giá, đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí*.
4. Nguyễn Thị Linh Chi (2026), "Thách thức trong xây dựng mô hình tòa soạn số báo chí ở Việt Nam hiện nay", *Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông*, Hà Nội.
5. Chính phủ (2019), *Quyết định số 362/QĐ-TTg về phê duyệt Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025*.
6. Chính phủ (2020), *Quyết định số 749/QĐ-TTg về phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
7. Chính phủ (2020), *Quyết định số 1321/QĐ-TTg về phê duyệt nhiệm vụ lập Quy hoạch phát triển mạng lưới cơ sở báo chí, phát thanh, truyền hình, thông tin điện tử, cơ sở xuất bản thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050*.
8. Chính phủ (2023), *Quyết định số 348/QĐ-TTg về phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
9. Cục Báo chí Việt Nam (2025), *Báo cáo toàn cảnh báo chí truyền thông Việt Nam 2025-2026 (Vietnam Media Landscape)*, Hà Nội.
10. Trần Quang Diệu (2023), "Tòa soạn số trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí ở Việt Nam hiện nay", *Tạp chí Điện tử và Ứng dụng*, truy cập ngày 25/6/2026, từ https://dientuungdung.vn/toa-soan-so-trong-boi-canh-chuyen-doi-so-bao-chi-o-viet-nam-hien-nay-639.html
11. Nguyễn Văn Dũng (2018), *Cơ sở lý luận báo chí*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
12. Đài Tiếng nói Việt Nam (2022), *Đề án Chuyển đổi số Đài Tiếng nói Việt Nam*, Hà Nội, tài liệu nội bộ.
13. Đài Tiếng nói Việt Nam (2023), *Đề án hoạt động Báo điện tử VTC News*, tài liệu nội bộ.

14. Đài Tiếng nói Việt Nam (2025), *Đề án tổ chức lại Báo điện tử VTC News*, tài liệu nội bộ.
15. Đỗ Anh Đức (2025), *Báo cáo tổng quan: Giải pháp tối ưu nguồn nhân lực cho hoạt động phân phối nội dung số tại Đài Tiếng nói Việt Nam*, tài liệu nghiên cứu nội bộ.
16. Nguyễn Thị Trường Giang (2023), *Quản lý tòa soạn hội tụ,* NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
17. Ngô Văn Hải (không rõ năm), *Tham luận: Tối ưu hóa quy trình vận hành tòa soạn của Báo điện tử VTC News*, tài liệu nội bộ.
18. Ngô Văn Hải và cộng sự (2022), *Báo cáo tổng quan đề tài Nghiên cứu xây dựng hệ thống dữ liệu báo chí mở cung cấp trên các nền tảng số của VTC News*, Báo điện tử VTC News, tài liệu nghiên cứu nội bộ.
19. Đinh Thị Thúy Hằng và 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*, Hà Nội.
20. Đinh Văn Hường (2013), *Tổ chức và hoạt động của tòa soạn*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
21. Hoàng Thị Kim Khánh (2015), *Sử dụng mạng xã hội trong phát triển thương hiệu báo điện tử (Khảo sát Báo VnExpress, VTC News, VietnamPlus từ tháng 01/2013 đến 01/2014)*, Luận văn thạc sĩ Báo chí học, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Hà Nội.
22. Nguyễn Thành Lợi (2019), *Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
23. Quốc hội (2016), *Luật Báo chí số 103/2016/QH13 ngày 5 tháng 4 năm 2016*.
24. Quốc hội (2018), *Luật An ninh mạng số 24/2018/QH14 ngày 12 tháng 6 năm 2018*.
25. Quốc hội (2025), *Luật Báo chí số 126/2025/QH15*.
26. Quốc hội (2025), *Luật Trí tuệ nhân tạo số 134/2025/QH15*.
27. Trường Thanh (2023), "Mô hình tòa soạn số ở Việt Nam", *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, truy cập ngày 25/6/2026, từ https://vjst.vn/mo-hinh-toa-soan-so-o-viet-nam-59320.html

Tài liệu nước ngoài

28. Anderson, C. W. (2013), *Rebuilding the News: Metropolitan Journalism in the Digital Age*, Temple University Press, Philadelphia.
29. Boczkowski, P. J. (2004), *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
30. Bunce, M. (2017). Management and resistance in the digital newsroom. *Journalism*, 20, 890-905. https://doi.org/10.1177/1464884916688963
31. Cherubini, F. & Nielsen, R. K. (2016), *Editorial Analytics: How News Media Are Developing and Using Audience Data and Metrics*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford.
32. Cohen, N. S. (2019), "At Work in the Digital Newsroom", *Digital Journalism*, 7(5), pp. 571-591, DOI: 10.1080/21670811.2017.1419821.
33. Deuze, M. (2004), "What is multimedia journalism?", *Journalism Studies*, 5(2), 139-152, DOI: 10.1080/1461670042000211131.
34. Dinh-Hong, A. (2024), "Vietnamese Online Journalism: VnExpress and VietnamPlus' Responses to the Big Data and AI Boom", trong *Handbook of Applied Journalism: Theory and Practice*, Leon Barkho, Jairo Alfonso Lugo-Ocando và Sadia Jamil (Chủ biên), Springer, tr. 415-434.
35. García-Avilés, J., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. *Journalism Practice*, 3, 285-303. DOI:10.1080/17512780902798638.
36. Graefe, A. (2016), *Guide to Automated Journalism*, Tow Center for Digital Journalism, Columbia University, New York.
37. Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
38. Küng, L. (2015), *Innovators in Digital News*, I.B.Tauris, London, DOI: 10.5040/9780755695218.
39. 39.Kueng, L. (2017), *Going Digital: A Roadmap for Organisational Transformation*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford, DOI: 10.60625/risj-xce5-7e64.
40. Menke, M., Kinnebrock, S., Kretzschmar, S. et al. (2018), "Convergence Culture in European Newsrooms: Comparing editorial strategies for cross-

media news production in six countries", *Journalism Studies*, 19(6), 881-904, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1232175.

41. Newman, N. (2022), *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2022*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford.
42. Oyedeji, O., & Uthman, S. (2024). Opportunities and challenges of adopting AI in journalism in Nigeria. *International Journal of Media, Journalism and Mass Communications*, 10(2), 21-28. DOI: 10.20431/2454-9479.1002003
43. Peters, C. & Broersma, M. (2017), *Rethinking journalism again: Societal role and public relevance in a digital age*, Routledge, DOI: 10.4324/9781315716244.
44. Sonni, A. F., Hafied, H., Irwanto, I. & Latuheru, R. (2024), "Digital Newsroom Transformation: A Systematic Review of the Impact of Artificial Intelligence on Journalistic Practices, News Narratives, and Ethical Challenges", *Journalism and Media*, 5(4), pp. 1554-1570, DOI: 10.3390/journalmedia5040097.
45. The New York Times (2014), *Innovation Report*, Report of the Newsroom Innovation Team, The New York Times, New York.

PHỤ LỤC

CHI TIẾT TRẢ LỜI PHỎNG VẤN SÂU

Mục đích: Thu thập thông tin cần thiết liên quan đến thực trạng mô hình tòa soạn số tại báo điện tử VTC News và tham khảo trường hợp của báo Nhân Dân điện tử.

Kính chào ông/bà

Tôi là Nguyễn Quỳnh Hoa, học viên cao học lớp Báo chí học (Định hướng Ứng dụng) Khóa QH-2024-X, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn. Hiện tôi đang thực hiện đề án thạc sĩ với đề tài "Xây dựng mô hình tòa soạn số cho báo điện tử VTC News".

Rất mong ông/bà dành thời gian chia sẻ một số ý kiến chuyên môn thông qua các câu hỏi phỏng vấn dưới đây, nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu học thuật:

Trường hợp PV: LĐ01- lãnh đạo báo điện tử VTC News

Giới tính	Nam
Tuổi	42
Chức vụ, vị trí công tác	Trưởng phòng Nội dung đa phương tiện Báo điện tử VTC News
Số năm công tác	20 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời qua email
Thời gian phỏng vấn	Tháng 12/2025

- **Hỏi:** *Ông/bà đánh giá thế nào về quá trình chuyển đổi số của VTC News trong 3-5 năm gần đây?*
- **Trả lời:** Có thể nói, trong vài năm trở lại đây, VTC News đã chủ động tham gia quá trình chuyển đổi số của báo chí Việt Nam. Chúng tôi đã từng bước đổi mới cách sản xuất và phân phối nội dung, tăng cường hiện diện trên các nền tảng số. Tuy nhiên, phải thẳng thắn nhìn nhận rằng chuyển đổi số của VTC News mới ở mức tiệm tiến, chưa đạt tới một mô hình tòa soạn số hoàn chỉnh, đồng bộ.
- **Hỏi:** *Những điểm mạnh lớn nhất của mô hình tòa soạn hiện tại là gì?*

- **Trả lời:** Điểm mạnh lớn nhất của VTC News là đội ngũ làm báo có bản lĩnh chính trị, kinh nghiệm nghề nghiệp vững vàng, đặc biệt trong lĩnh vực thời sự - chính sách. Bên cạnh đó, thương hiệu VTC News đã tạo được niềm tin với độc giả, đây là nền tảng rất quan trọng để phát triển trong môi trường số.
- **Hỏi:** *Những hạn chế hoặc "điểm nghẽn" lớn nhất trong vận hành tòa soạn hiện nay nằm ở đâu? (nhân sự, quy trình, công nghệ, tổ chức…)*
- **Trả lời:** Hạn chế lớn nhất hiện nay nằm ở cách tổ chức và quy trình vận hành. Mô hình ban - phòng truyền thống khiến quy trình sản xuất nội dung còn phân mảnh, thiếu tính liên thông. Công nghệ và nhân sự đã có cải thiện, nhưng chưa theo kịp yêu cầu của một tòa soạn số hiện đại.
- **Hỏi:** *Tòa soạn hiện nay được tổ chức theo mô hình nào? Mô hình đó còn phù hợp hay không?*
- **Trả lời:** Hiện nay, VTC News vẫn đang vận hành chủ yếu theo mô hình ban - phòng, có bổ sung một số bộ phận đa phương tiện. Mô hình này từng phù hợp, nhưng trong bối cảnh hiện nay, không còn đáp ứng đầy đủ yêu cầu phát triển, cần được thay đổi theo hướng linh hoạt hơn.
- **Hỏi:** *Hệ thống quản lý nội dung CMS hiện tại đáp ứng bao nhiêu % nhu cầu sản xuất tin bài? Những bất cập lớn nhất là gì?*
- **Trả lời:** CMS hiện nay cơ bản đáp ứng được khoảng 60-70% nhu cầu sản xuất tin bài. Tuy nhiên, hệ thống này chưa thực sự hỗ trợ tốt cho sản xuất multimedia, xuất bản đa nền tảng và phân tích dữ liệu người dùng - những yếu tố cốt lõi của tòa soạn số.
- **Hỏi:** *Theo ông/bà, nhu cầu phát triển của VTC News trong giai đoạn 2025-2030 là gì? (về sản phẩm, nhân sự, công nghệ, mô hình kinh doanh…)*
- **Trả lời:** Trong giai đoạn tới, VTC News cần tập trung phát triển sản phẩm nội dung số chất lượng cao, đầu tư cho nguồn nhân lực đa kỹ năng, đồng thời ứng dụng mạnh mẽ công nghệ, đặc biệt là dữ liệu và trí tuệ nhân tạo, để nâng cao hiệu quả hoạt động và mở rộng mô hình kinh tế báo chí.
- **Hỏi:** *Tòa soạn mong muốn đạt được mục tiêu gì khi xây dựng mô hình tòa soạn số?*

- **Trả lời:** Mục tiêu lớn nhất là xây dựng một tòa soạn lấy độc giả làm trung tâm, tối ưu hóa quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng nội dung và tạo nền tảng phát triển bền vững cho VTC News trong dài hạn.
- **Hỏi:** *Những thay đổi về chất lượng và số lượng nhân sự cần thiết cho mô hình tòa soạn số là gì?*
- **Trả lời:** Chúng tôi xác định không chỉ tăng về số lượng mà quan trọng hơn là nâng cao chất lượng nhân sự. Mỗi phóng viên, biên tập viên phải có khả năng làm việc đa nền tảng, đồng thời tòa soạn cần bổ sung các vị trí mới phù hợp với yêu cầu của báo chí số.
- **Hỏi:** *VTC News có định hướng chuyển sang mô hình data-driven, audience-first hay multimedia-first không?*
- **Trả lời:** VTC News định hướng phát triển theo hướng *audience-first* và *multimedia-first*. Trong thời gian tới, chúng tôi sẽ từng bước xây dựng nền tảng *data-driven* để dữ liệu thực sự trở thành cơ sở cho các quyết định biên tập và phát triển sản phẩm.
- **Hỏi:** *Những rào cản nào (cơ chế, tài chính, con người) khiến việc chuyển đổi mô hình tòa soạn còn chậm?*
- **Trả lời:** Rào cản lớn nhất là cơ chế vận hành, nguồn lực tài chính và tâm lý e ngại thay đổi. Chuyển đổi số không chỉ là câu chuyện công nghệ mà là sự thay đổi toàn diện về tư duy làm báo.
- **Hỏi:** *VTC News đã từng triển khai dự án chuyển đổi số nào? Kết quả và bài học?*
- **Trả lời:** VTC News đã triển khai một số dự án về đổi mới giao diện, tăng cường nội dung video và mạng xã hội. Qua thực tế triển khai, chúng tôi rút ra bài học rằng công nghệ chỉ phát huy hiệu quả khi đi cùng với thay đổi tổ chức và con người.
- **Hỏi:** *Có hoạt động nào đang tiến gần mô hình tòa soạn số mà lãnh đạo muốn nhân rộng không?*
- **Trả lời:** Một số nhóm sản xuất multimedia, nhóm nội dung nhanh trên nền tảng số đang cho thấy hiệu quả tích cực và hoàn toàn có thể được nhân rộng trong thời gian tới.

- **Hỏi:** *Ông/bà đánh giá mức độ sẵn sàng của đội ngũ nhân sự với mô hình tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Khoảng một nửa đội ngũ đã sẵn sàng thích ứng với mô hình mới. Đây vừa là thách thức, vừa là cơ hội để chúng tôi tổ chức đào tạo, tái cấu trúc và tạo động lực cho đội ngũ.
- **Hỏi:** *Những thay đổi nào trong quy trình biên tập, xuất bản là cần thiết nhất?*
- **Trả lời:** Quy trình cần chuyển từ cách làm tuyến tính sang quy trình mở, liên thông, trong đó nội dung được sản xuất ngay từ đầu theo hướng đa nền tảng và có chiến lược phân phối rõ ràng.
- **Hỏi:** *Nếu triển khai mô hình tòa soạn số, đâu là yếu tố quan trọng nhất để đảm bảo thành công?*
- **Trả lời:** Theo tôi, yếu tố quyết định nhất là vai trò dẫn dắt và cam kết của lãnh đạo, cùng với sự đồng thuận và quyết tâm của toàn bộ đội ngũ.
- **Hỏi:** *Ông/bà nhìn nhận thế nào về tính khả thi của đề án trong bối cảnh đặc thù của VTC News?*
- **Trả lời:** Tôi cho rằng đề án hoàn toàn khả thi nếu được triển khai theo lộ trình phù hợp, có thí điểm, có đánh giá và điều chỉnh kịp thời.
- **Hỏi:** *Theo ông/bà, các ưu tiên lớn nhất cần làm ngay khi xây mô hình tòa soạn số là gì?*
- **Trả lời:** Trước mắt, cần tập trung rà soát mô hình tổ chức, nâng cấp hệ thống công nghệ và xây dựng đội ngũ nhân sự nòng cốt cho chuyển đổi số.
- **Hỏi:** *Chính sách nhân sự nào là quan trọng nhất để chuyển đổi mô hình?*
- **Trả lời:** Chính sách nhân sự phải gắn với hiệu quả công việc trong môi trường số, có cơ chế khuyến khích đổi mới, sáng tạo và dám thử nghiệm.
- **Hỏi:** *Ông/bà mong muốn gì từ các giải pháp công nghệ, đào tạo, quy trình hay cơ chế phối hợp?*
- **Trả lời:** Chúng tôi mong muốn các giải pháp công nghệ thực sự linh hoạt, dễ sử dụng, các chương trình đào tạo mang tính thực hành cao và cơ chế phối hợp rõ ràng giữa các bộ phận.
- **Hỏi:** *Nếu có quyền thay đổi một thứ duy nhất ngay lập tức trong tòa soạn, ông/bà sẽ chọn điều gì?*

- **Trả lời:** Nếu có thể thay đổi một điều, tôi muốn thay đổi tư duy quản trị tòa soạn theo hướng số hóa toàn diện, lấy độc giả làm trung tâm, bởi đây là gốc rễ của mọi chuyển đổi.

Trường hợp PV: LĐ02- lãnh đạo báo điện tử Nhân Dân

Giới tính	Nam
Tuổi	46
Chức vụ, vị trí công tác	Phó Ban Nội dung điện tử, Báo Nhân Dân
Số năm công tác	24 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời qua zalo
Thời gian phỏng vấn	Tháng 12/2025

- **Hỏi:** *Báo Nhân Dân điện tử đang sử dụng mô hình tòa soạn số theo cấu trúc nào?*
- **Trả lời:** Ban Nhân Dân điện tử của Báo Nhân Dân hiện gồm có 4 phòng bao gồm Phóng viên, Biên tập, Tiếng nước ngoài và Media. Dù được chia thành các phòng chuyên môn như vậy, nhưng các phòng có sự bổ sung, tương hỗ lẫn nhau thông qua mô hình lãnh đạo ban, gồm các Trưởng, phó ban phụ trách phòng, tương đương với mô hình Super Desk trong Tòa soạn hội tụ. Phòng Media cũng đóng vai trò như một Digital Hub, chịu trách nhiệm sản xuất các sản phẩm số để lan tỏa lên các nền tảng khác ngoài trang nhandan.vn, bao gồm Facebook, YouTube, Tiktok.

  Ngoài ra, Ban Nhân Dân điện tử còn được hỗ trợ bởi Ban Công nghệ, vốn được thành lập từ phòng kỹ thuật của Ban Nhân Dân điện tử. Ban Công nghệ vừa hỗ trợ kỹ thuật, vừa hỗ trợ trực tiếp các phóng viên, biên tập viên trong quá trình sáng tạo sản phẩm đa phương tiện, vừa vận hành quy trì kết nối liên thông giữa các bộ phận khác trong Báo Nhân Dân bao gồm hệ thống phóng viên thường trú, các ban chuyên môn cũng như vận hành hệ thống CMS liên thông giữa báo giấy và báo điện tử.

  Tóm lại, Ban Nhân Dân điện tử được xây dựng theo mô hình tòa soạn số, theo hướng hội tụ cả về mặt vật lý lẫn hội tụ trên không gian số, đánh giá

chất lượng công việc của các phóng viên, biên tập viên dựa trên KPI, chủ trọng vào tư duy sản phẩm (product thinking).

- **Hỏi:** *Vì sao báo lại lựa chọn mô hình này?*
- **Trả lời:** Mô hình này đã được nghiên cứu kỹ lượng dựa trên thực tế hoạt động tại Báo Nhân Dân nói chung và của ban điện tử nói riêng. Theo đó, mô hình tòa soạn hội tụ được thể hiện trên hệ thống CMS dùng chung giữa báo giấy và báo điện tử, phân quyền đến phóng viên, biên tập viên của mỗi ban. Mỗi phóng viên, biên tập viên của mỗi ban chuyên môn đều có một quy trình tác nghiệp riêng, có thể kết nối tới ấn phẩm mà mình phụ trách.
- **Hỏi:** *Điểm mạnh nhất của mô hình đang áp dụng?*
- **Trả lời:** Mô hình này cho phép phóng viên, biên tập viên của ban điện tử cũng có khả năng tiếp cận được kho dữ liệu dùng chung với các ban chuyên môn cũng như bộ phận sản xuất báo giấy, qua đó có thể kịp thời cập nhật tin tức, tạo luồng thông tin, chủ đề liên quan, liên thông giữa các ấn phẩm, tạo được sức mạnh tổng hợp, tính cập nhật nhanh chóng của báo điện tử.

  Lấy ví dụ, so sánh với mô hình tổ chức tại Thông tấn xã Việt Nam thì có thể thấy mô hình quản trị tòa soạn của Ban Nhân Dân điện tử có nhiều tối ưu hơn. Tại TTXVN, phóng viên thường trú gửi bài về tổng xã thông qua một hệ thống tác nghiệp riêng. Sau đó, các phóng viên, biên tập viên của các ấn bản điện tử (VietnamPlus, Tin tức...) phải truy cập vào hệ thống đó rồi sao chép thủ công tin văn bản, hình ảnh, video về để nhập vào CMS báo điện tử. Còn tại Báo Nhân Dân, phóng viên thường trú có thể truy cập vào hệ thống CMS chung của toàn báo, từ đó phóng viên, biên tập viên của Ban điện tử có thể xử lý trực tiếp tin, bài, ảnh, video mà PVTT gửi về qua đó rút ngắn thời gian xử lý thông tin đến khi xuất bản, giảm thiểu những sai lệch trong khâu biên tập.
- **Hỏi:** *Những giai đoạn khó khăn nhất khi chuyển đổi mô hình?*
- **Trả lời:** Khó khăn lớn nhất là chuyển đổi tư duy của một số phóng viên, biên tập viên, thậm chí cả cấp lãnh đạo ban chuyển đến từ các đơn vị làm báo giấy hoặc tác nghiệp trong các tòa soạn truyền thống như trước đây. Một số người chưa định hình được tư duy chú trọng các sản phẩm số, hoặc vẫn giữ phương

thức tác nghiệp của báo giấy, chưa mạnh dạn ứng dụng các công nghệ số vào sản xuất tin bài, dẫn đến việc sản phẩm chưa có tính đột phá, vẫn lệ thuộc vào tư duy text-based (đặt nặng tin tức dạng văn bản).

- **Hỏi:** *Hệ thống CMS được vận hành theo nguyên tắc nào?*
- **Trả lời:** Hệ thống CMS của Báo Nhân Dân được vận hành theo nguyên tắc phân quyền và quy trình. Theo đó, các lập trình viên sẽ khảo sát quy trình viết bài, biên tập và xuất bản tin bài của các thành viên, các cấp trong ban rồi tiến hành xây dựng quy trình xuất bản trên CMS, dựa vào đó để phân quyền từ cấp lãnh đạo ban đến trưởng phòng, kíp trưởng, biên tập viên, phóng viên và hậu kiểm. Mỗi người có một chức năng và quy trình biên tập riêng, chỉ được truy cập vào khu vực mà mình được phân quyền.
- **Hỏi:** *Những thay đổi lớn nhất về nhân sự khi chuyển sang mô hình số?*
- **Trả lời:** Một khó khăn lớn là Ban Nhân Dân điện tử từ đầu năm 2025 phải tiếp nhận một số lượng lớn phóng viên, biên tập viên chuyển về từ Báo điện tử Đảng Cộng sản và Truyền hình Nhân Dân, dẫn đến việc mặt bằng chung về nhận thức và trình độ của các phóng viên, biên tập viên là chưa đồng bộ. Việc đào tạo lại về kiến thức chuyển đổi số diễn ra song song với quá trình thực hiện công việc khiến đôi khi các dự án bị chậm tiến độ hoặc đạt chất lượng chưa như mong muốn.
- **Hỏi:** *Các chỉ số nào chứng minh mô hình tòa soạn số đang hoạt động hiệu quả?*
- **Trả lời:** Hàng tuần, Ban Nhân Dân điện tử đều thực hiện báo cáo gửi Ban Biên tập, trong đó có thống kê các chỉ số về traffic (lưu lượng truy cập bao gồm lượt visits, lượt sessions, lượt views) trên tất cả các nền tảng. Những thống kê cụ thể đó giúp ban lãnh đạo Ban điện tử có thể lập kế hoạch nội dung ngày, tuần, tháng.

  Năm 2024, Báo Nhân Dân được xếp hạng 7 trong khối báo chí Trung ương trong bảng xếp hạng chỉ số mức độ trưởng thành về Chuyển đổi số báo chí. Năm 2025, Báo Nhân Dân vươn lên hạng 3 trong bảng xếp hạng này.

  Ngoài ra, các sản phẩm của Báo Nhân Dân ngày càng đa dạng hơn. Năm 2025, Báo ra mắt các sản phẩm tương tác như bản đồ 34 tỉnh thành sau khi

tiến hành sắp xếp, tinh gọn. Các chuyên trang mới, các tuyến bài đặc biệt đều được bổ sung các ứng dụng số tăng cường trải nghiệm cho độc giả như công cụ đo bước chân carbon (trang NetZero), Chatbot trả lời truy vấn của bạn đọc (trang thông tin về Đại hội XIV của Đảng), công cụ đo lượng mưa, công cụ thống kê số ngày ô nhiễm không khí ở Hà Nội, bảng xếp hạng huy chương SEA Games 33 cập nhật theo thời gian thực…

- **Hỏi:** *Những phần nào của mô hình hiện vẫn chưa đạt kỳ vọng?*
- **Trả lời:** Trong quá trình xây dựng mô hình tòa soạn số hiện đại, vẫn còn tồn tại một số khiếm khuyết như đồng bộ hóa dữ liệu giữa các chuyên trang, phần liên thông giữa báo giấy và báo điện tử vẫn còn cần được cải thiện thêm. Một số phóng viên, biên tập viên vẫn chưa bắt kịp được với xu hướng sản xuất các sản phẩm số dẫn đến sản phẩm chưa đa dạng hoặc chất lượng chưa cao.
- **Hỏi:** *Nếu có thể làm lại, quý báo sẽ thay đổi điều gì trong lộ trình chuyển đổi số?*
- **Trả lời:** Chúng tôi sẽ thực hiện chiến lược một cách bài bản hơn, bắt đầu từ khâu nền tảng và đào tạo, tránh tình trạng mặt bằng chung về tư duy chuyển đổi số của các phóng viên, biên tập viên còn vênh nhau như hiện nay.
- **Hỏi:** *Theo quý báo, để xây dựng tòa soạn số, cơ quan báo chí cần chuẩn bị gì đầu tiên?*
- **Trả lời:** Đầu tiên cần phải có một chiến lược toàn diện và coi đó làm kim chỉ nam cho mọi hành động tiếp theo. Bản chiến lược này sẽ giúp ban lãnh đạo thực hiện công tác chuyển đổi số một cách bài bản và khoa học, tiết kiệm được nhiều công sức, tránh tình trạng "đẽo cày giữa đường" hoặc "gọt chân cho vừa giày". Từ bản chiến lược này, ban lãnh đạo có thể vạch ra những lộ trình phù hợp nhất với nhân sự, năng lực tài chính. Nếu có nền tảng tài chính vững vàng, nhân sự đủ tốt thì có thể mạnh dạn tiến những bước đi dài, bắt kịp xu hướng của báo chí thế giới. Nếu một trong hai điều kiện đó chưa được đáp ứng thì có thể chọn những bước đi ngắn hơn, phù hợp tới tình hình thực tế, theo hướng chậm mà chắc.

- **Hỏi:** *Những bài học kinh nghiệm quan trọng nhất muốn chia sẻ với các tòa soạn báo điện tử khác?*
- **Trả lời:** Chuyển đổi số phải bắt đầu từ người đứng đầu, có như vậy mới thúc đẩy được cả tập thể. Nhưng cũng cần tránh tình trạng "trên nóng, dưới lạnh". Vì vậy phải coi đào tạo là công tác thường xuyên và liên tục. Mỗi cơ quan báo chí nên tự xây dựng một chiến lược riêng phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và năng lực thực tế, tránh rập khuôn, bê nguyên mô hình của cơ quan khác mà không đánh giá đúng thực trạng, bởi mỗi cơ quan có một đặc thù riêng. Cần nhớ, chuyển đổi số là quá trình diễn ra liên tục, không có điểm dừng. Nếu tự hài lòng với những gì mình có thì sẽ rất dễ dẫn tới tụt hậu.

Trường hợp PV: BTV01- Biên tập viên báo điện tử VTC News

Giới tính	Nữ
Tuổi	39
Chức vụ, vị trí công tác	Biên tập viên Ban Thế giới, Báo điện tử VTC News
Số năm công tác	16 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời qua Zalo
Thời gian phỏng vấn	Tháng 12/2025

- **Hỏi:** *Quy trình làm tin bài từ đầu đến cuối hiện nay diễn ra như thế nào?*
- **Trả lời:** Hiện nay, quy trình làm tin/bài thường bắt đầu từ việc 1,nhận đề tài (từ lãnh đạo ban hoặc chủ động đề xuất), 2, PV tác nghiệp và viết bài, gửi BTV 3, biên tập, sau đó 4, trình duyệt lãnh đạo ban/trực ban, chỉnh sửa lần cuối trên CMS và xuất bản. Với các sản phẩm đa phương tiện, quy trình thường phát sinh thêm các khâu phối hợp với kỹ thuật, dựng hình, đồ họa nên kéo dài thời gian.
- **Hỏi:** *Những công cụ, phần mềm nào PV-BTV đang dùng hàng ngày?*
- **Trả lời:** PV-BTV đang sử dụng CMS của tòa soạn để xuất bản; các công cụ soạn thảo (Word, Google Docs); công cụ lưu trữ (Google Drive); phần mềm dựng video, xử lý ảnh (Premiere, CapCut, Photoshop, Canva); mạng xã hội để khai thác thông tin và phân phối nội dung; một số công cụ AI hỗ trợ viết, gợi ý tiêu đề, tóm tắt, dịch thuật.

- **Hỏi:** *Khó khăn lớn nhất khi tác nghiệp hoặc xuất bản tin bài?*
- **Trả lời:** Khó khăn lớn nhất là áp lực thời gian trong khi yêu cầu sản phẩm ngày càng đa dạng; PV-BTV phải kiêm nhiệm nhiều khâu nhưng chưa được trang bị đồng đều về kỹ năng và công cụ. Ngoài ra, việc chỉnh sửa, duyệt bài qua nhiều lớp khiến tốc độ xuất bản chưa linh hoạt.
- **Hỏi:** *Có những vướng mắc nào khi sử dụng CMS không?*
- **Trả lời:** CMS hiện nay còn hạn chế về tốc độ, giao diện chưa thân thiện với nội dung đa phương tiện; việc chỉnh sửa video, infographic, SEO còn bất tiện; phân quyền và luồng duyệt đôi lúc chưa linh hoạt, gây chậm trễ khi cần xử lý tin nóng.
- **Hỏi:** *Mức độ phối hợp giữa PV-BTV-kỹ thuật có hiệu quả không?*
- **Trả lời:** Mức độ phối hợp ở mức tương đối, nhưng chưa thực sự nhịp nhàng. Khi có sản phẩm multimedia hoặc dự án lớn, việc trao đổi giữa nội dung - kỹ thuật - đồ họa còn phụ thuộc nhiều vào cá nhân, chưa có quy trình chuẩn thống nhất.
- **Hỏi:** *Các ban hiện nay vận hành vận hành và phối hợp với nhau như thế nào?*
- **Trả lời:** Các ban vận hành tương đối độc lập theo mảng nội dung. Việc phối hợp liên ban chủ yếu diễn ra khi có sự kiện lớn hoặc chỉ đạo từ lãnh đạo, chưa hình thành cơ chế phối hợp thường xuyên theo dòng nội dung hoặc theo dự án số.
- **Hỏi:** *PV-BTV mong muốn quy trình làm việc mới sẽ thay đổi điều gì?*
- **Trả lời:** PV-BTV mong muốn quy trình mới rõ ràng hơn về trách nhiệm từng khâu, giảm trung gian, tăng tốc độ xuất bản; đồng thời cho phép phối hợp linh hoạt giữa nội dung - kỹ thuật - multimedia ngay từ đầu, thay vì làm nối tiếp như hiện nay.
- **Hỏi:** *Theo anh/chị, để tăng chất lượng sản phẩm số (video, infographic, longform…), điều gì là quan trọng nhất?*
- **Trả lời:** Quan trọng nhất là con người và tư duy nội dung số. Công nghệ chỉ là công cụ, nếu PV-BTV không thay đổi tư duy kể chuyện đa nền tảng, lấy độc giả làm trung tâm thì khó tạo ra sản phẩm số chất lượng cao.

- **Hỏi:** *Anh/chị hiểu thế nào về mô hình tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Tòa soạn số là mô hình vận hành dựa trên nền tảng công nghệ, sản xuất nội dung đa định dạng, đa nền tảng, làm việc theo dòng nội dung và nhu cầu độc giả, trong đó PV-BTV không chỉ viết bài mà còn tham gia vào toàn bộ vòng đời sản phẩm số.
- **Hỏi:** *Anh/chị đánh giá mức độ khả thi của việc triển khai mô hình tại VTC News?*
- **Trả lời:** Việc triển khai là khả thi, vì VTC News có nền tảng số sẵn có và đội ngũ PV-BTV có khả năng thích ứng. Tuy nhiên, cần lộ trình rõ ràng, đầu tư đồng bộ về công nghệ, đào tạo và thay đổi tư duy quản trị.
- **Hỏi:** *Theo anh/chị, những rủi ro có thể xảy ra khi đổi mô hình?*
- **Trả lời:** Rủi ro lớn nhất là thay đổi nửa vời, thiếu đồng bộ giữa tổ chức - công nghệ - con người; dễ gây quá tải cho PV-BTV, tâm lý e ngại đổi mới, hoặc làm giảm chất lượng nội dung trong giai đoạn chuyển tiếp.
- **Hỏi:** *Nếu chỉ được đề xuất 1 thay đổi duy nhất, anh/chị sẽ muốn cải thiện điều gì trong tòa soạn?*
- **Trả lời:** Ưu tiên cải thiện quy trình phối hợp và nền tảng công nghệ (CMS) để giúp PV-BTV tập trung vào sáng tạo nội dung, giảm thời gian xử lý kỹ thuật và thủ tục trung gian.
- **Hỏi:** *Theo anh/chị, trách nhiệm của phóng viên/Biên tập viên trong tòa soạn số là gì?*
- **Trả lời:** Trong mô hình tòa soạn số của VTC News, phóng viên và biên tập viên có trách nhiệm sản xuất nội dung đa phương tiện, bảo đảm thông tin nhanh, chính xác và phù hợp với môi trường báo chí số. Bên cạnh việc viết và biên tập tin bài, họ cần biết tối ưu nội dung cho các nền tảng số, phối hợp làm việc trên hệ thống CMS và theo dõi phản hồi, dữ liệu độc giả để nâng cao hiệu quả thông tin. Lo lắng lớn nhất là áp lực phải "đa năng" trong khi chưa được đào tạo đầy đủ; khối lượng công việc tăng nhưng cơ chế đánh giá, đãi ngộ, phân bổ nguồn lực chưa kịp thay đổi tương ứng.
- **Hỏi:** *Những kỹ năng hoặc yêu cầu của phóng viên/Biên tập viên trong tòa soạn số là gì?*

- **Trả lời:** Cần được đào tạo bài bản về video, đồ họa, dữ liệu, SEO, phân tích hành vi độc giả; đồng thời cần công cụ CMS và hệ sinh thái số thân thiện hơn, tích hợp AI, đo lường hiệu quả nội dung theo thời gian thực.

Trường hợp PV: BTV02- Biên tập viên báo điện tử Nhân Dân

Giới tính	Nam
Tuổi	43
Chức vụ, vị trí công tác	Biên tập viên Báo Điện tử Nhân Dân
Số năm công tác	18 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời qua Zalo
Thời gian phỏng vấn	Tháng 12/2025

- **Hỏi:** *Báo Nhân Dân điện tử đang sử dụng mô hình tòa soạn số theo cấu trúc nào?*
- **Trả lời:** Hiện nay, Báo Nhân Dân điện tử vận hành theo mô hình tòa soạn hội tụ, tòa soạn số hiện đại, trong đó toàn bộ quy trình sản xuất, biên tập và xuất bản nội dung được tổ chức tập trung, thống nhất trên nền tảng số. Mô hình này cho phép sản xuất nội dung đa phương tiện, đa nền tảng, từ báo điện tử đến các nền tảng mạng xã hội, bảo đảm thông tin được lan tỏa nhanh, đúng đối tượng, nhưng vẫn giữ vững chuẩn mực chính trị, nghiệp vụ và đạo đức báo chí.
- **Hỏi:** *Vì sao báo lại lựa chọn mô hình này?*
- **Trả lời:** Xuất phát điểm quan trọng nhất là sự thay đổi rất rõ rệt trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng. Theo các thống kê mới nhất năm 2025, Việt Nam có gần 80 triệu người sử dụng internet, chiếm gần 79% dân số, và hơn 76 triệu người dùng mạng xã hội, tương đương trên 75% dân số. Đáng chú ý, hơn 95% người dùng internet có sử dụng mạng xã hội thường xuyên. Trong bối cảnh đó, nếu báo chí vẫn tổ chức sản xuất nội dung theo cách truyền thống, tách rời các nền tảng, thì rất khó tiếp cận công chúng một cách hiệu quả. Mô hình tòa soạn số cho phép đưa thông tin chính thống đến đúng nơi công chúng đang hiện diện, đồng thời giữ được vai trò định hướng, dẫn dắt dư luận xã hội.

- **Hỏi:** *Điểm mạnh nhất của mô hình đang áp dụng?*
- **Trả lời:** Theo tôi, điểm mạnh lớn nhất là tính đồng bộ trong tổ chức và vận hành. Đồng bộ từ tư duy làm báo, quy trình tác nghiệp cho đến nền tảng công nghệ. Phóng viên, biên tập viên, bộ phận kỹ thuật, bộ phận xuất bản không làm việc rời rạc mà cùng tham gia trong một chuỗi sản xuất thống nhất. Điều này giúp rút ngắn thời gian xử lý thông tin, nâng cao chất lượng sản phẩm và hạn chế tối đa sai sót trong quá trình xuất bản.
- **Hỏi:** *Những giai đoạn khó khăn nhất khi chuyển đổi mô hình?*
- **Trả lời:** Khó khăn lớn nhất, theo tôi, không nằm ở công nghệ mà nằm ở thay đổi tư duy và thói quen làm việc. Từ cách làm báo theo từng ấn phẩm riêng lẻ, chuyển sang tư duy sản xuất nội dung số, đa nền tảng, đòi hỏi mỗi cán bộ, phóng viên, biên tập viên phải tự làm mới mình. Bên cạnh đó là việc chuẩn hóa quy trình, xây dựng kỷ luật xuất bản và tổ chức phối hợp chặt chẽ giữa báo chí với công nghệ - đây đều là những bước không thể làm nóng vội.
- **Hỏi:** *Hệ thống CMS được vận hành theo nguyên tắc nào?*
- **Trả lời:** Nguyên tắc xuyên suốt là rõ vai trò, rõ trách nhiệm và minh bạch quy trình. Mỗi khâu từ tạo nội dung, biên tập, duyệt bài đến xuất bản đều được phân quyền rõ ràng trên hệ thống. CMS không chỉ là công cụ có khả năng đăng bài dưới nhiều thể loại như tin viết, tin hình, tin nói, mà là nền tảng quản trị toàn bộ quy trình, giúp lãnh đạo theo dõi tiến độ, kiểm soát chất lượng và bảo đảm an toàn thông tin trong mọi tình huống.
- **Hỏi:** *Những thay đổi lớn nhất về nhân sự khi chuyển sang mô hình số?*
- **Trả lời:** Chuyển đổi số tất yếu dẫn tới tái tổ chức nhân sự theo chuỗi sản xuất nội dung số. Bên cạnh đội ngũ phóng viên, biên tập viên truyền thống, chúng tôi chú trọng phát triển các vị trí về multimedia, đồ họa, dữ liệu và xuất bản trên nền tảng số. Quan trọng hơn, đội ngũ công nghệ không đứng ngoài, mà tham gia trực tiếp vào quá trình làm báo, cùng bàn, cùng làm với lực lượng nội dung.
- **Hỏi:** *Các chỉ số nào chứng minh mô hình tòa soạn số đang hoạt động hiệu quả?*
- **Trả lời:** Trước hết, cần nhìn vào bối cảnh thị trường. Quy mô công chúng trên môi trường số tại Việt Nam hiện nay là rất lớn: gần 80 triệu người dùng

internet, hơn 76 triệu người dùng mạng xã hội, số kết nối di động vượt quá 120% dân số. Đây chính là "không gian hoạt động" chủ yếu của báo chí hiện đại.

Về mặt quản trị, hiệu quả của mô hình được đo bằng Bộ chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí, với các tiêu chí về chiến lược, hạ tầng số, tổ chức, nhân sự, nội dung và ứng dụng công nghệ. Năm 2025, Báo Nhân Dân được xếp trong Top 3 cơ quan báo chí Trung ương chuyển đổi số xuất sắc, đây là một thước đo khách quan cho thấy mô hình đang đi đúng hướng.

Bên cạnh đó là các chỉ số nội bộ như tốc độ xuất bản, khả năng sản xuất nội dung đa phương tiện, mức độ lan tỏa trên các nền tảng số và tỷ lệ bảo đảm an toàn, chính xác thông tin.

- **Hỏi:** *Những phần nào của mô hình hiện vẫn chưa đạt kỳ vọng?*
- **Trả lời:** Chuyển đổi số là quá trình liên tục, không có điểm dừng. Hiện nay, chúng tôi tiếp tục hoàn thiện việc khai thác dữ liệu độc giả, nâng cao chất lượng sản phẩm đa phương tiện và tăng cường chiều sâu phối hợp giữa báo chí với công nghệ. Mục tiêu là để mỗi sản phẩm báo chí không chỉ đúng, kịp thời mà còn phù hợp hơn với từng nhóm công chúng.
- **Hỏi:** *Nếu có thể làm lại, quý báo sẽ thay đổi điều gì trong lộ trình chuyển đổi số?*
- **Trả lời:** Theo tôi, nếu làm lại, chúng tôi sẽ chuẩn hóa quy trình và dữ liệu sớm hơn, đồng thời đầu tư mạnh hơn ngay từ đầu cho đội ngũ công nghệ trong tòa soạn, đặc biệt là AI. Chuyển đổi số càng làm sớm, càng làm bài bản thì càng giảm chi phí điều chỉnh về sau.
- **Hỏi:** *Theo quý báo, để xây dựng tòa soạn số, cơ quan báo chí cần chuẩn bị gì đầu tiên?*
- **Trả lời:** Điều đầu tiên không phải là thiết bị hay phần mềm, mà là chiến lược và con người. Khi tư duy quản trị, quy trình làm việc và đội ngũ đã sẵn sàng, công nghệ mới thực sự phát huy hiệu quả.
- **Hỏi:** *Những bài học kinh nghiệm quan trọng nhất muốn chia sẻ với các tòa soạn báo điện tử khác?*

- **Trả lời:** Theo tôi, chuyển đổi số là đổi cách làm, không phải chỉ thay phần mềm. Phần mềm nào cũng cần con người sử dụng, và nếu con người không thay đổi tư duy, không tuân thủ quy trình thì công nghệ hiện đại đến đâu cũng không mang lại hiệu quả. Báo chí cần lấy dữ liệu làm căn cứ điều hành, lấy công chúng làm trung tâm và kiên trì từng bước, chắc chắn, không chạy theo phong trào.

Trường hợp PV: KTV01 - Kỹ thuật viên phụ trách công nghệ, nhân viên phòng R&D, Báo Điện tử VTC News

Giới tính	Nam
Tuổi	38
Chức vụ, vị trí công tác	Nhân viên phòng R&D, Báo Điện tử VTC News
Số năm công tác	15 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời qua Zalo
Thời gian phỏng vấn	Tháng 12/2025

- **Hỏi:** *CMS hiện tại đang hoạt động theo kiến trúc nào? (monolithic, modular, API-based…)*
- **Trả lời:** Hệ thống CMS của VTC News hiện vận hành theo mô hình monolithic cải tiến, trong đó: Khối quản trị nội dung và khối hiển thị vẫn còn gắn kết chặt chẽ. Một số chức năng đã được tách module và sử dụng API (phục vụ app, push notification, cache, tìm kiếm…). Tuy nhiên, hệ thống chưa được thiết kế theo hướng API-first hoặc microservices, nên khả năng mở rộng và tích hợp còn hạn chế.
- **Hỏi:** *Các hạn chế kỹ thuật lớn nhất của CMS?*
- **Trả lời:** Khó mở rộng nhanh để đáp ứng các yêu cầu mới (đa nền tảng, AI, dữ liệu). Nhiều nghiệp vụ biên tập gắn sâu vào core CMS, gây rủi ro khi chỉnh sửa. Hiệu năng chịu áp lực lớn khi có tin nóng hoặc sự kiện đặc biệt. Khả năng cá nhân hóa nội dung cho độc giả còn ở mức cơ bản. Việc cải tiến từng phần dễ ảnh hưởng dây chuyền đến toàn hệ thống.
- **Hỏi:** *Các công cụ tracking dữ liệu độc giả hiện có đủ hay không?*

- **Trả lời:** Hiện tại hệ thống đã triển khai các công cụ phổ biến để đo lường truy cập và hành vi người dùng. Tuy nhiên: Dữ liệu mới dừng ở mức thống kê, chưa phục vụ tốt cho phân tích chiến lược nội dung. Thiếu hệ thống phân tích hành trình độc giả, mức độ tương tác sâu, khả năng dự báo xu hướng. Dữ liệu còn phân tán, chưa hình thành nền tảng dữ liệu tập trung cho tòa soạn số.
- **Hỏi:** *Quy trình hỗ trợ PV-BTV khi cần xử lý lỗi hệ thống đang diễn ra như thế nào?*
- **Trả lời:** Quy trình hiện nay mang tính linh hoạt: PV/BTV phản ánh lỗi trực tiếp qua các kênh nội bộ. Kỹ thuật ưu tiên xử lý để đảm bảo hoạt động xuất bản liên tục. Với sự cố nghiêm trọng, tập trung khôi phục hệ thống trước, tối ưu sau. Hạn chế là chưa có quy trình chuẩn hóa theo mô hình ticket/incident management, phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân.
- **Hỏi:** *Hạn chế lớn nhất trong năng lực hạ tầng hiện nay?*
- **Trả lời:** Hạ tầng chủ yếu vẫn theo mô hình truyền thống, chưa cloud-native hoàn chỉnh. Khả năng mở rộng tự động khi lưu lượng tăng đột biến còn hạn chế. Chi phí vận hành và mở rộng chưa tối ưu nếu so với mô hình cloud hiện đại.
- **Hỏi:** *Việc xuất bản đa nền tảng (web - app - MXH) được tự động hóa đến đâu?*
- **Trả lời:** Quy trình phân phối nội dung hiện có sự khác biệt giữa các nền tảng. Cụ thể, đối với nền tảng web, việc xuất bản đã được tự động hóa hoàn toàn; trong khi đó, ứng dụng di động vận hành thông qua các API kết hợp với hệ thống thông báo đẩy (push notification). Đối với các nền tảng mạng xã hội, quá trình này mới chỉ đạt mức bán tự động và vẫn đòi hỏi nhiều thao tác thủ công. Do đó, hệ thống hiện chưa đạt tới mô hình "xuất bản một lần - phân phối đa kênh" theo đúng nghĩa.
- **Hỏi:** *Để xây dựng tòa soạn số, đội kỹ thuật cần điều gì nhất?*
- **Trả lời:** Từ góc nhìn kỹ thuật, yếu tố quan trọng nhất là: Chiến lược chuyển đổi số thống nhất từ lãnh đạo. Sự đồng bộ giữa nghiệp vụ biên tập và công nghệ. Không gian thử nghiệm và thời gian tái cấu trúc hệ thống. Nhân sự kỹ thuật có tư duy dữ liệu, sản phẩm và tự động hóa.

- **Hỏi:** *CMS tương lai cần có những tính năng nào để đáp ứng tòa soạn số?*
- **Trả lời:** CMS thế hệ mới cần: Kiến trúc API-first / Headless CMS. Workflow biên tập linh hoạt, đa vai trò. Khả năng cá nhân hóa nội dung theo người dùng. Tự động phân phối đa nền tảng. Dashboard dữ liệu thời gian thực cho Ban Biên tập. Tích hợp AI hỗ trợ biên tập và phân tích nội dung.
- **Hỏi:** *Nhu cầu về big data, AI, automation trong mô hình mới là gì?*
- **Trả lời:** Big Data: làm nền tảng cho quyết định nội dung dựa trên dữ liệu. AI: hỗ trợ gợi ý tiêu đề, tag, nội dung liên quan, phát hiện trùng lặp. Automation: giảm thao tác thủ công trong xuất bản, phân phối, báo cáo và giám sát. Đây là yếu tố bắt buộc nếu tòa soạn muốn phát triển bền vững.
- **Hỏi:** *Đội kỹ thuật có đủ nhân lực để phát triển hệ thống mới hay cần đối tác ngoài?*
- **Trả lời:** Đội kỹ thuật hiện tại đủ năng lực vận hành và nâng cấp hệ thống hiện hữu. Để phát triển hệ thống mới quy mô lớn, cần: Kết hợp đối tác công nghệ (cloud, data, AI); Đội kỹ thuật nội bộ giữ vai trò kiến trúc, kiểm soát nghiệp vụ và vận hành dài hạn.
- **Hỏi:** *Những rủi ro kỹ thuật khi chuyển sang mô hình tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Gián đoạn hoạt động xuất bản. Không đồng bộ dữ liệu cũ - mới. Thay đổi quy trình gây khó khăn cho PV/BTV. Chi phí đầu tư lớn nếu triển khai thiếu lộ trình.
- **Hỏi:** *Hệ thống hiện tại có thể nâng cấp hay phải xây mới hoàn toàn?*
- **Trả lời:** Phương án khả thi nhất là: Không dừng hệ thống hiện tại; Xây dựng hệ thống mới song song; Di chuyển dần từng phần theo lộ trình, đảm bảo an toàn vận hành.
- **Hỏi:** *Các tiêu chí để đánh giá tính khả thi của mô hình tòa soạn số từ góc nhìn kỹ thuật?*
- **Trả lời:** Khả năng mở rộng và tích hợp. Độ ổn định và an toàn hệ thống. Khai thác dữ liệu hiệu quả. Phù hợp với năng lực tổ chức và nhân sự. Hiệu quả đầu tư dài hạn.
- **Hỏi:** *Đề xuất của bộ phận kỹ thuật để đề án thành công?*

- **Trả lời:** Xây dựng lộ trình chuyển đổi CMS và tòa soạn số 3-5 năm. Triển khai thí điểm trước khi mở rộng toàn hệ thống. Đầu tư nền tảng hạ tầng - dữ liệu - giám sát. Chuẩn hóa quy trình kỹ thuật và phối hợp biên tập.
- **Hỏi:** *Quy trình kỹ thuật nào cần thay đổi đầu tiên?*
- **Trả lời:** Quy trình xuất bản và phân phối nội dung. Chuẩn hóa dữ liệu và API. Thiết lập hệ thống giám sát, cảnh báo và quản lý sự cố. Đưa dữ liệu độc giả trở thành trung tâm trong mọi quyết định công nghệ.

***Trường hợp PV: CG01 - Chuyên gia về chuyển đổi số báo chí**

Giới tính	Nam
Tuổi	46
Chức vụ, vị trí công tác	Chuyên gia về Chuyển đổi số Báo chí, Báo Nhân Dân điện tử
Số năm công tác	15 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời qua Zalo
Thời gian phỏng vấn	Tháng 4/2026

- **Hỏi:** *Theo ông/bà, những điều kiện tiên quyết để một tòa soạn số có thể vận hành hiệu quả là gì?*
- **Trả lời:** Có một quy trình làm việc (workflow) rõ ràng và các công cụ hỗ trợ đủ mạnh để vận hành một toà soạn số. Thêm vào đó, cần có những con người hiểu biết về công nghệ để có thể vận hành toà soạn, bởi chuyển đổi số cần phải đi từ người đứng đầu đơn vị và quán triệt thông suốt đến từng cá nhân.
- **Hỏi:** *Trong các yếu tố: nhân lực - công nghệ - tài chính - cơ chế quản lý, yếu tố nào đóng vai trò then chốt nhất? Vì sao?*
- **Trả lời:** Yếu tố then chốt vẫn là nhân lực vì cần phải có con người để vận hành toà soạn số, khi đó thì có thể hiểu mình cần công nghệ gì, có phù hợp với quy mô của toà soạn hay không, cần bao nhiêu tiền để đầu tư máy móc, công cụ. Nếu không có người hiểu biết thì sẽ dẫn đến tình trạng đầu tư dàn trải hoặc thiếu thốn, không phù hợp với thực tế công việc.
- **Hỏi:** *Ông/bà đánh giá thế nào về mức độ sẵn sàng của các báo điện tử Việt Nam khi triển khai mô hình tòa soạn số?*

- **Trả lời:** Phần lớn các báo điện tử ở Việt Nam đều đã đạt mức độ đáp ứng yêu cầu chung để phát triển trên nền tảng số, dựa theo báo cáo hàng năm về kết quả đo lường mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí (do Cục Báo chí tiến hành). Tuy nhiên, theo khảo sát của tôi thì mức độ phát triển giữa các toà soạn chưa đồng đều, vẫn có những khoảng cách lớn giữa các toà soạn, và khoảng cách còn tồn tại ngay chính trong mỗi toà soạn.
- **Hỏi:** *Những rào cản lớn nhất mà các tòa soạn thường gặp khi chuyển sang mô hình số là gì?*
- **Trả lời:** Rào cản lớn nhất vẫn là tư duy, tâm lý sợ sệt trước các đòi hỏi về ứng dụng công nghệ vào tác nghiệp cũng như tạo ra các sản phẩm báo chi số. Chính điều đó tạo ra khoảng cách lớn giữa các cá nhân trong cùng một toà soạn, cũng như khoảng cách giữa các toà soạn.
- **Hỏi:** *Theo ông/bà, tòa soạn cần làm gì để đào tạo và tái đào tạo nhân sự phù hợp với mô hình số?*
- **Trả lời:** Những khoảng cách như trên đòi hỏi các toà soạn phải biến công tác đào tạo trở nên thường xuyên và liên tục để trang bị cho các phóng viên, biên tập viên những kỹ năng số cần thiết trong bối cảnh công nghệ ngày càng phát triển.
- **Hỏi:** *Công nghệ (CMS, dữ liệu lớn, AI, phân tích hành vi độc giả…) tác động như thế nào đến quy trình sản xuất nội dung trong tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Những yếu tố trên đóng vai trò quyết định trong việc sản xuất nội dung. Cần phải có CMS đủ mạnh để sản xuất ra các sản phẩm báo chí số đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của độc giả. Cần phải có những hệ thống phân tích dữ liệu đủ mạnh để có thể hiểu rõ độc giả của mình là ai, từ đó tạo ra các gói thông tin phù hợp cho từng đối tượng độc giả.
- **Hỏi:** *Theo ông/bà, việc ứng dụng công nghệ có làm thay đổi quyền lực biên tập và ra quyết định nội dung trong tòa soạn hay không?*
- **Trả lời:** Đương nhiên là có, những người hiểu biết về công nghệ sẽ có lợi thế trong công việc, từ đó dần được tin tưởng trao các trọng trách lớn hơn trong toà soạn. Ngược lại, những người không nắm được công nghệ rất dễ tụt hậu và thậm chí bị loại khỏi guồng quay ngày càng khắc nghiệt.

- **Hỏi:** *Từ kinh nghiệm và góc nhìn chuyên môn của ông/bà, mô hình tòa soạn số nào được xem là phù hợp nhất với báo điện tử hiện nay?*
- **Trả lời:** Cho đến nay, mô hình toà soạn hội tụ vẫn được coi là mô hình được nhiều tòa soạn lựa chọn. Tuy nhiên, không có một mẫu số chung cho tất cả, mà điều đó tuỳ thuộc vào điều kiện cũng như tiềm lực phát triển của từng toà soạn. Theo kinh nghiệm cá nhân, các toà soạn nên nghiên cứu mô hình có sự xuất hiện của các Giám đốc sản phẩm (product manager), là những người am hiểu cả công nghệ lẫn nội dung, có khả năng kết nối nhiều bộ phận trong toà soạn để sáng tạo ra những sản phẩm số có sự đóng góp của nhiều bộ phận, tổng hợp được sức mạnh của toà soạn số.
- **Hỏi:** *Ông/bà có thể đề xuất một mô hình tòa soạn số tối ưu (về tổ chức, quy trình, nhân sự) cho một báo điện tử Việt Nam trong điều kiện thực tế hiện nay?*
- **Trả lời:** Câu này đã nói ở trên.
- **Hỏi:** *Ông/bà có khuyến nghị nào cho các báo điện tử đang hoặc sẽ triển khai mô hình tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Cần đẩy mạnh chuyển đổi số, vì đó là quá trình không có điểm dừng. Do công nghệ và thói quen của độc giả thay đổi từng ngày nên nếu dừng lại ở một mốc nào đó, nghĩ rằng mình đã chuyển đổi số xong rồi thì sẽ rất dễ dẫn đến tụt hậu. Cần phải nghiên cứu thường xuyên tệp độc giả của mình là ai, họ muốn gì để có thể đón đầu và phát triển độc giả mới.

***Trường hợp PV: CG02 - Chuyên gia về đào tạo trí tuệ nhân tạo**

Giới tính	Nam
Tuổi	39
Chức vụ, vị trí công tác	Chuyên gia về đào tạo trí tuệ nhân tạo
Số năm công tác	15 năm
Hình thức phỏng vấn	Trả lời phỏng vấn online qua Google Meet
Thời gian phỏng vấn	Tháng 4/2026

- **Hỏi:** *Theo ông/bà, những điều kiện tiên quyết để một tòa soạn số có thể vận hành hiệu quả là gì?*

- **Trả lời:** Từ góc độ quản lý tòa soạn, điều kiện tiên quyết để triển khai mô hình tòa soạn số là nguồn lực tài chính ổn định và đủ mạnh. Quá trình xây dựng và vận hành tòa soạn số đòi hỏi nhiều khoản đầu tư đáng kể cho hạ tầng công nghệ và hệ thống vận hành. Chẳng hạn, tòa soạn cần đầu tư vào các hệ thống quản trị nội dung (CMS), đội ngũ công nghệ thông tin (IT), cũng như các giải pháp kỹ thuật phục vụ quy trình sản xuất và phân phối nội dung số.

  Bên cạnh đó, việc vận hành tòa soạn số cũng phụ thuộc nhiều vào chất lượng hạ tầng kỹ thuật. Các yếu tố như hệ thống đường truyền internet ổn định, máy chủ (server), thiết bị lưu trữ dữ liệu, cũng như các trang thiết bị phục vụ sản xuất nội dung đa phương tiện đều đóng vai trò quan trọng. Nếu hạ tầng công nghệ không đáp ứng yêu cầu, quá trình sản xuất và phân phối nội dung số có thể gặp nhiều gián đoạn, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tòa soạn.

  Ngoài nguồn lực tài chính và hạ tầng công nghệ, một yếu tố quan trọng khác là cơ chế vận hành và quản lý phù hợp. Mô hình tòa soạn số đòi hỏi sự thay đổi trong cách tổ chức, điều phối công việc và quản lý nhân sự, nhằm đảm bảo các bộ phận trong tòa soạn có thể phối hợp hiệu quả trong môi trường làm việc số hóa.

  Một trong những vấn đề cốt lõi trong quá trình vận hành và phát triển tòa soạn số là bài toán về cơ chế hoạt động, nguồn lực tài chính và quản trị nhân sự. Trước hết, tòa soạn cần xác định rõ phương thức tạo nguồn thu bền vững, bởi yếu tố tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động ổn định của cơ quan báo chí. Khi có nguồn thu ổn định, tòa soạn mới có điều kiện đầu tư cho công nghệ, tổ chức sản xuất nội dung và nâng cao hiệu quả vận hành trong môi trường báo chí số. Tuy nhiên, giữa cơ chế vận hành và kết quả tài chính tồn tại mối quan hệ tương hỗ: một cơ chế quản lý phù hợp sẽ tạo động lực cho đội ngũ nhân sự phát huy năng lực, từ đó góp phần gia tăng hiệu quả hoạt động và nguồn thu cho tòa soạn.

  Bên cạnh đó, yếu tố nguồn nhân lực cũng được xem là một thách thức đáng kể đối với nhiều cơ quan báo chí hiện nay. Độ tuổi trung bình của đội ngũ

phóng viên tại nhiều tòa soạn đang có xu hướng tăng cao, trong khi việc tuyển dụng lực lượng phóng viên trẻ ngày càng khó khăn. Nguyên nhân một phần xuất phát từ đặc thù nghề báo vốn đòi hỏi cường độ lao động cao và áp lực lớn so với mặt bằng chung của nhiều ngành nghề khác. Trong bối cảnh đó, tại không ít tòa soạn, những phóng viên sinh vào đầu thập niên 1990 hoặc thậm chí cuối thập niên 1990 vẫn được xem là lực lượng trẻ. Khi tỷ lệ nhân sự trẻ thấp, khả năng tiếp cận và thích ứng với các công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ thông tin và các công cụ sản xuất nội dung số, có thể bị hạn chế.

Ngoài ra, vai trò của cơ chế tổ chức và quản trị nội bộ là rất quan trọng. Thực tế cho thấy, trong một số trường hợp, cơ chế vận hành chưa thực sự tạo điều kiện để phát huy năng lực của những nhân sự có chuyên môn tốt. Điều này dẫn đến tình trạng một số cá nhân có năng lực lựa chọn rời bỏ cơ quan báo chí vì không tìm thấy môi trường phù hợp để phát triển. Ngược lại, những nhân sự ở mức trung bình cũng khó có cơ hội nâng cao năng lực nếu cơ chế làm việc thiếu động lực và thiếu khuyến khích cạnh tranh tích cực.

Nếu cơ chế tổ chức không được thiết kế hợp lý, có thể hình thành tâm lý "bình quân chủ nghĩa" trong nội bộ, khi một số cá nhân không muốn thể hiện năng lực vượt trội vì lo ngại những phản ứng tiêu cực từ môi trường xung quanh. Điều này về lâu dài sẽ ảnh hưởng đến động lực sáng tạo, hiệu quả làm việc của đội ngũ phóng viên, biên tập viên, đồng thời cản trở quá trình đổi mới và chuyển đổi số của tòa soạn.

- **Hỏi:** *Trong các yếu tố: nhân lực - công nghệ - tài chính - cơ chế quản lý, yếu tố nào đóng vai trò then chốt nhất? Vì sao?*
- **Trả lời:** Yếu tố cơ chế quản lý, theo tôi là then chốt nhất bởi vì nó tác động đến tất cả những cái còn lại. Cơ chế quản lý kém, nhân lực bỏ đi. Cơ chế quản lý dẫn đến việc đầu tư công nghệ một cách không đồng bộ hoặc là không đúng. Cơ chế quản lý yếu thì dẫn đến thất thoát về mặt tài chính hoặc là không hiệu quả về mặt tài chính.
- **Hỏi:** *Ông/bà đánh giá thế nào về mức độ sẵn sàng của các báo điện tử Việt Nam khi triển khai mô hình tòa soạn số?*

- **Trả lời:** Mức độ trưởng thành và mức độ sẵn sàng chuyển đổi số giữa các tòa soạn báo điện tử hiện nay có sự khác biệt rất lớn. Đối với một số cơ quan báo chí đã phát triển mạnh trong môi trường số từ sớm, quá trình chuyển đổi số không phải là bước chuyển mang tính đột phá mà là quá trình đổi mới liên tục. Chẳng hạn, những tòa soạn như VnExpress, Vietnamnet hay Dân Trí vốn được hình thành và phát triển trong môi trường báo chí điện tử ngay từ đầu. Do đó, các tòa soạn này đã quen với việc vận hành trên nền tảng công nghệ, sử dụng hệ thống quản trị nội dung (CMS) và điều phối phóng viên thông qua các công cụ số từ khá sớm.

  Trong trường hợp này, thách thức lớn nhất của các tòa soạn không phải là "chuyển đổi" sang môi trường số, mà là duy trì năng lực đổi mới liên tục để thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của môi trường truyền thông số. Bản chất của chuyển đổi số, không phải là một trạng thái có thể hoàn thành trong một thời điểm nhất định, mà là một quá trình thích nghi liên tục với sự biến đổi của công nghệ, hành vi công chúng và mô hình kinh doanh truyền thông.

  Ngược lại, đối với nhiều cơ quan báo chí khác, đặc biệt là những tòa soạn chưa có nền tảng phát triển vững chắc trong môi trường số, thách thức của chuyển đổi số mang tính chất hoàn toàn khác. Theo một số quan niệm phổ biến trên thế giới, chuyển đổi số trong báo chí thường được hiểu là quá trình chuyển từ mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình vận hành dựa trên nền tảng số nhưng vẫn duy trì hiệu quả kinh tế. Tuy nhiên, trong thực tế tại Việt Nam, nhiều tòa soạn thậm chí chưa xây dựng được mô hình kinh doanh hiệu quả ngay cả trong môi trường truyền thống, và vẫn phụ thuộc đáng kể vào nguồn hỗ trợ từ ngân sách nhà nước.

  Điều này dẫn đến tình trạng một số tòa soạn có lượng độc giả rất thấp, với nhiều tin bài chỉ đạt vài trăm lượt xem. Trong bối cảnh như vậy, thách thức của chuyển đổi số không chỉ nằm ở việc ứng dụng công nghệ mà còn ở việc thay đổi tư duy phát triển và định vị lại vai trò của tòa soạn trong môi trường truyền thông số. Các cơ quan báo chí cần xác định rõ mục tiêu hoạt động, đối tượng độc giả cũng như mô hình phát triển phù hợp với bối cảnh mới.

Do đó, khi phân tích quá trình chuyển đổi số của báo chí Việt Nam cần xem xét sự phân hóa giữa các nhóm tòa soạn khác nhau, có thể chia thành ba nhóm cơ bản: nhóm dẫn đầu, nhóm trung bình và nhóm tụt hậu. Mỗi nhóm sẽ đối mặt với những thách thức khác nhau. Ví dụ, đối với những tòa soạn hàng đầu như VnExpress, thách thức hiện nay không còn là mở rộng quy mô độc giả mà là tìm kiếm các mô hình tăng trưởng mới khi thị trường quảng cáo trực tuyến dần đạt tới giới hạn. Vì vậy, nhiều cơ quan báo chí đã mở rộng sang các hoạt động như tổ chức sự kiện, phát triển sản phẩm truyền thông hoặc triển khai các mô hình liên kết tiếp thị (affiliate marketing).

Trong khi đó, đối với nhiều tòa soạn khác, việc đạt được nguồn thu quảng cáo ở mức khiêm tốn vẫn được xem là thành công. Điều này cho thấy mức độ phát triển giữa các cơ quan báo chí đang có sự chênh lệch rất lớn, và do đó các chiến lược chuyển đổi số cũng cần được xây dựng phù hợp với từng nhóm đối tượng.

Đối với phần lớn các cơ quan báo chí đang trong quá trình chuyển đổi, rào cản lớn nhất thường nằm ở cơ chế quản lý và cơ chế tài chính. Trong nhiều trường hợp, tòa soạn có thể tạo ra nguồn thu nhưng lại không có quyền chủ động trong việc tái đầu tư cho các hoạt động phát triển công nghệ hoặc đào tạo nhân lực. Quy trình phê duyệt chi tiêu kéo dài có thể khiến cơ hội đầu tư bị bỏ lỡ, làm giảm khả năng cạnh tranh của cơ quan báo chí trong môi trường truyền thông số vốn thay đổi rất nhanh.

Ngoài ra, những quy định chặt chẽ về quản lý tài chính trong khu vực công cũng có thể gây khó khăn cho các tòa soạn trong việc tiếp cận các dịch vụ công nghệ mới, chẳng hạn như các công cụ trí tuệ nhân tạo hoặc các nền tảng phần mềm quốc tế. Trong nhiều trường hợp, việc thanh toán hoặc hợp thức hóa chi phí cho các dịch vụ này trở nên phức tạp do yêu cầu về hóa đơn và quy trình tài chính.

Bên cạnh yếu tố cơ chế, nguồn nhân lực và năng lực công nghệ cũng là một thách thức quan trọng trong quá trình chuyển đổi số của các tòa soạn. Trong thời gian dài, bộ phận công nghệ thông tin (IT) tại nhiều cơ quan báo chí

chưa được coi trọng đúng mức. Tuy nhiên, khi báo chí chuyển sang vận hành chủ yếu trên nền tảng số, vai trò của bộ phận này trở nên đặc biệt quan trọng. Nếu năng lực công nghệ của tòa soạn không đủ mạnh, việc triển khai các hệ thống kỹ thuật mới hoặc hỗ trợ phóng viên sử dụng công nghệ sẽ gặp nhiều khó khăn.

Một vấn đề khác là sự thiếu hụt kỹ năng công nghệ trong đội ngũ phóng viên. Trong bối cảnh báo chí số đòi hỏi nhà báo phải có khả năng sản xuất nội dung đa phương tiện, nhiều phóng viên vẫn chủ yếu dựa vào kỹ năng viết truyền thống. Trong khi đó, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ khiến yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp liên tục thay đổi. Những kỹ năng từng được xem là đặc biệt vào khoảng hai thập niên trước, chẳng hạn như khả năng quay phim, thu âm và dựng hình, hiện nay đã trở thành yêu cầu cơ bản đối với nhiều sinh viên báo chí mới ra trường.

Tuy nhiên, việc đánh giá năng lực của phóng viên không thể chỉ dựa trên số lượng mối quan hệ hay khả năng tiếp cận nguồn tin. Trong môi trường truyền thông số, giá trị của một tác phẩm báo chí còn phụ thuộc vào khả năng tiếp cận công chúng và mức độ lan tỏa của nội dung. Những bài viết có nội dung chuyên sâu nhưng thiếu hình ảnh, dữ liệu hoặc yếu tố trình bày hấp dẫn có thể không đạt được hiệu quả truyền thông mong muốn trong môi trường số.

- **Hỏi:** *Những rào cản lớn nhất mà các tòa soạn thường gặp khi chuyển sang mô hình số là gì?*
- **Trả lời:** Đối với các tòa soạn có mức độ trưởng thành cao, việc đánh giá thách thức trong chuyển đổi số không phải là điều đơn giản, do tồn tại sự khác biệt đáng kể về nền tảng phát triển. Trên thực tế, nhiều cơ quan báo chí tại Việt Nam vốn được "sinh ra trong môi trường số", tiêu biểu như VnExpress, Vietnamnet hay Dân trí. Các tòa soạn này đã hình thành và phát triển cùng với hệ sinh thái công nghệ số từ rất sớm, đặc biệt từ khoảng năm 2005, nên đã quen thuộc với hệ thống quản trị nội dung (CMS), quy trình điều phối sản xuất tin bài và ứng dụng nhiều thế hệ công nghệ khác nhau.

Vì vậy, thách thức lớn nhất đối với nhóm tòa soạn này không nằm ở việc "chuyển đổi" theo nghĩa truyền thống, mà là yêu cầu phải liên tục đổi mới. Bản chất của chuyển đổi số không phải là một trạng thái đích, mà là một quá trình liên tục thích nghi với sự biến động nhanh chóng của môi trường truyền thông số. Điều này đòi hỏi các tòa soạn phải không ngừng tìm kiếm mô hình tăng trưởng mới, đặc biệt khi các nguồn thu truyền thống như quảng cáo dần đạt đến ngưỡng bão hòa. Chẳng hạn, nhiều cơ quan báo chí lớn hiện nay đang mở rộng sang các lĩnh vực như tổ chức sự kiện, phát triển sản phẩm truyền thông, hoặc triển khai các mô hình liên kết (affiliate).

Ngược lại, đối với các tòa soạn ở nhóm trung bình và nhóm dưới, thách thức trong chuyển đổi số mang tính nền tảng hơn. Một số cơ quan báo chí vẫn chưa đạt được sự trưởng thành về mô hình hoạt động, chưa xây dựng được nguồn thu ổn định và còn phụ thuộc đáng kể vào ngân sách nhà nước. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số không chỉ là vấn đề công nghệ mà còn là sự thay đổi toàn diện về tư duy, định hướng và mô hình hoạt động. Các tòa soạn cần tái định vị bản thân, xác định rõ mục tiêu phát triển và đối tượng công chúng, từ đó xây dựng chiến lược phù hợp với môi trường số.

Một trong những rào cản lớn nhất đối với nhiều tòa soạn hiện nay là cơ chế quản lý và tài chính. Quy trình phê duyệt đầu tư còn chậm, thiếu tính linh hoạt, dẫn đến độ trễ lớn trong việc nắm bắt cơ hội thị trường. Trong khi đó, chuyển đổi số đòi hỏi khả năng phản ứng nhanh và thử nghiệm liên tục. Sự thiếu đồng bộ giữa yêu cầu "tự chủ tài chính" và các quy định chi tiêu công cũng tạo ra nhiều hạn chế trong việc đầu tư cho công nghệ, đào tạo và phát triển sản phẩm mới. Điều này làm suy giảm đáng kể năng lực cạnh tranh của các tòa soạn trong môi trường truyền thông số.

Bên cạnh đó, vấn đề nhân lực cũng là một thách thức đáng kể. Trong nhiều năm, bộ phận công nghệ thông tin (IT) tại các tòa soạn chưa được coi trọng đúng mức, dẫn đến năng lực hỗ trợ chuyển đổi số còn hạn chế. Sự thiếu hụt nhân sự có chuyên môn công nghệ, cùng với cơ chế đãi ngộ chưa phù hợp, làm giảm hiệu quả vận hành hệ thống kỹ thuật. Đồng thời, đội ngũ phóng

viên, biên tập viên nhìn chung còn yếu về kỹ năng công nghệ và thiếu động lực học hỏi, trong khi yêu cầu sản xuất nội dung số ngày càng đòi hỏi tính đa kỹ năng (multiskilling).

Một vấn đề khác là sự thiếu hiểu biết công nghệ ở cấp quản lý, dẫn đến các quyết định đầu tư chưa hiệu quả, đặc biệt trong việc lựa chọn thiết bị và nền tảng sản xuất nội dung. Việc thiếu sự phối hợp giữa chuyên môn báo chí và công nghệ có thể gây lãng phí nguồn lực và làm giảm hiệu quả triển khai.

Cuối cùng, tốc độ phát triển nhanh của công nghệ cũng đặt ra áp lực lớn đối với hoạt động đào tạo và cập nhật kỹ năng. Kiến thức và kỹ năng công nghệ có vòng đời ngắn, đòi hỏi các tòa soạn phải duy trì hoạt động đào tạo liên tục. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều nhà báo vẫn có xu hướng dựa vào kinh nghiệm truyền thống, coi trọng mạng lưới quan hệ hơn là năng lực sản xuất nội dung số hiệu quả. Điều này dẫn đến tình trạng nội dung có chất lượng chuyên môn nhưng không đạt hiệu quả tiếp cận công chúng trong môi trường số.

Tổng thể, có thể thấy rằng các rào cản trong chuyển đổi số của tòa soạn báo chí không mang tính đồng nhất, mà phụ thuộc vào mức độ phát triển của từng cơ quan. Do đó, việc xây dựng chiến lược chuyển đổi số cần được phân hóa theo từng nhóm tòa soạn, thay vì áp dụng một mô hình chung cho toàn ngành.

- **Hỏi:** *Theo ông/bà, tòa soạn cần làm gì để đào tạo và tái đào tạo nhân sự phù hợp với mô hình số?*
- **Trả lời:** Việc đào tạo và tái đào tạo nhân sự trong quá trình chuyển đổi số tại các tòa soạn không chỉ phụ thuộc vào việc tổ chức các khóa đào tạo công nghệ, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi mức độ chấp nhận công nghệ của đội ngũ nhân sự. Khi áp dụng các mô hình lý thuyết về chấp nhận công nghệ trong tổ chức, có thể thấy rằng nhiều trường hợp tòa soạn đầu tư đáng kể vào công nghệ hoặc đào tạo, nhưng nhân viên vẫn không sẵn sàng sử dụng các công cụ mới. Điều này xuất phát từ nhiều rào cản khác nhau, trong đó nổi bật là nhận thức về tính hữu ích và tính dễ sử dụng của công nghệ.

  Trước hết, yếu tố tính hữu ích cảm nhận (perceived usefulness) có ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên đối với việc áp dụng công nghệ. Nếu nhân

sự trong tòa soạn cảm thấy công nghệ mới giúp họ làm việc hiệu quả hơn, giảm khối lượng công việc hoặc mang lại lợi ích cụ thể, họ sẽ sẵn sàng tiếp nhận và sử dụng công nghệ đó. Ngược lại, nếu công nghệ được xem như một yêu cầu khiến họ phải thực hiện thêm nhiều nhiệm vụ mới mà không mang lại lợi ích rõ ràng, thì công nghệ có thể bị nhìn nhận như một "gánh nặng" trong công việc. Chẳng hạn, việc đào tạo phóng viên thực hiện thêm các kỹ năng sản xuất video có thể bị coi là làm tăng khối lượng công việc nếu không đi kèm với cơ chế ghi nhận hoặc lợi ích tương xứng.

Thứ hai, tính dễ sử dụng của công nghệ (perceived ease of use) cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng triển khai công nghệ trong tòa soạn. Hiện nay, nhiều cơ quan báo chí sử dụng các hệ thống quản trị nội dung (CMS) được thiết kế riêng theo quy trình làm việc của từng tòa soạn. Tuy nhiên, việc lựa chọn và triển khai các hệ thống này đôi khi gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực tài chính hoặc năng lực đánh giá công nghệ của đơn vị triển khai. Trong một số trường hợp, hệ thống được xây dựng không phù hợp với nhu cầu thực tế, khiến nhân viên gặp khó khăn trong quá trình sử dụng và làm giảm hiệu quả của quá trình chuyển đổi số.

Bên cạnh đó, các yếu tố nhân khẩu học và đặc điểm lực lượng lao động trong tòa soạn cũng ảnh hưởng đến quá trình tiếp nhận công nghệ. Tại nhiều cơ quan báo chí, tỷ lệ nhân sự có độ tuổi trung bình tương đối cao, trong đó một bộ phận nhân sự chưa quen với việc sử dụng các công cụ công nghệ mới. Điều này khiến việc triển khai công nghệ cần đi kèm với hệ thống hỗ trợ kỹ thuật phù hợp và các chương trình đào tạo được thiết kế theo từng nhóm đối tượng khác nhau.

Tuy nhiên, vấn đề cốt lõi trong đào tạo nhân sự không chỉ nằm ở nội dung đào tạo mà còn ở động lực của người học. Trong nhiều trường hợp, các tòa soạn tổ chức nhiều chương trình đào tạo nhưng hiệu quả không cao vì nhân viên không thấy rõ lợi ích trực tiếp từ việc học tập. Nếu việc học tập không gắn liền với các cơ chế khuyến khích cụ thể, như tăng thu nhập, cơ hội thăng tiến hoặc ghi nhận đóng góp, thì động lực tham gia đào tạo sẽ rất hạn chế.

Theo đó, trước khi triển khai các chương trình đào tạo hoặc tái đào tạo nhân sự, các tòa soạn cần xây dựng cơ chế quản lý và khuyến khích phù hợp, đặc biệt là cơ chế phân bổ thu nhập và ghi nhận đóng góp của nhân sự. Khi những cá nhân có năng lực và đóng góp thực sự được ghi nhận và hưởng lợi tương xứng, họ sẽ chủ động nâng cao kỹ năng và cập nhật công nghệ mới. Ngược lại, nếu cơ chế phân phối thu nhập không phản ánh đúng mức độ đóng góp của từng cá nhân, động lực làm việc và học tập của nhân viên sẽ bị suy giảm.

Từ góc độ này, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tòa soạn số cần được đặt trong mối quan hệ với cơ chế quản trị nội bộ và chính sách khuyến khích nhân sự. Chỉ khi những yếu tố này được thiết kế hợp lý, các chương trình đào tạo công nghệ mới có thể phát huy hiệu quả và góp phần thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong các cơ quan báo chí.

- **Hỏi:** *Công nghệ (CMS, dữ liệu lớn, AI, phân tích hành vi độc giả…) tác động như thế nào đến quy trình sản xuất nội dung trong tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Công nghệ có tác động sâu rộng và mang tính quyết định đối với quy trình sản xuất nội dung trong mô hình tòa soạn số. Trước hết, công nghệ làm thay đổi phương thức tác nghiệp của phóng viên cũng như cách thức tổ chức sản xuất thông tin trong tòa soạn. Nếu trước đây quy trình sản xuất tin bài chủ yếu dựa trên các bước truyền thống như thu thập thông tin, trở về tòa soạn để biên tập và xuất bản, thì hiện nay với sự hỗ trợ của các nền tảng công nghệ số, phóng viên có thể tác nghiệp từ xa, truyền dữ liệu trực tiếp về tòa soạn và tham gia vào quy trình xuất bản theo thời gian thực. Điều này giúp rút ngắn đáng kể thời gian xử lý thông tin và tăng tốc độ đưa tin trong môi trường báo chí số.

  Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ cũng làm thay đổi tính chất của sản phẩm báo chí. Khi khả năng sản xuất và phân phối thông tin còn hạn chế, các bài viết thường có dung lượng dài và tập trung vào việc cung cấp thông tin chi tiết. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay khi công nghệ cho phép lượng thông tin được sản xuất và lan truyền với tốc độ rất lớn, độc giả phải tiếp nhận một khối lượng nội dung khổng lồ mỗi ngày. Điều này dẫn đến sự thay

đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng, đặc biệt là việc thời gian chú ý của độc giả ngày càng rút ngắn. Do đó, các sản phẩm báo chí ngày nay thường có xu hướng ngắn gọn, trực quan và giàu yếu tố đa phương tiện hơn, nhằm thu hút sự chú ý của người đọc trong thời gian ngắn.

Ngoài ra, công nghệ cũng làm thay đổi hình thức thể hiện và phân phối nội dung báo chí. Sự phát triển của các nền tảng số đã thúc đẩy sự phổ biến của các định dạng nội dung mới như video ngắn, nội dung dọc trên thiết bị di động hay các sản phẩm báo chí đa phương tiện. Những hình thức này đòi hỏi các tòa soạn phải liên tục cập nhật kỹ năng sản xuất nội dung và điều chỉnh quy trình làm việc để phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng.

Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ trong báo chí không chỉ dừng lại ở việc bổ sung các yếu tố kỹ thuật vào sản phẩm nội dung. Trong thực tế, một số tòa soạn có xu hướng áp dụng các hình thức thể hiện như đồ họa thông tin, long-form hoặc e-magazine theo hướng hình thức, chủ yếu nhằm thể hiện sự đổi mới về công nghệ. Trong khi đó, giá trị cốt lõi của các sản phẩm này lại nằm ở chất lượng nội dung và khả năng kể chuyện, chứ không chỉ ở việc sử dụng nhiều hình ảnh, đồ họa hoặc hiệu ứng trình bày.

Ở nhiều cơ quan báo chí quốc tế, các sản phẩm long-form hoặc e-magazine thường được đầu tư kỹ lưỡng cả về nội dung lẫn hình thức, trong đó yếu tố quan trọng nhất vẫn là chất lượng thông tin, cách tổ chức câu chuyện và giá trị báo chí của bài viết. Ngược lại, nếu nội dung không đủ chất lượng, việc bổ sung các yếu tố kỹ thuật hoặc trình bày phức tạp cũng khó có thể tạo ra giá trị thực sự cho độc giả.

Bên cạnh những tác động tích cực, việc ứng dụng công nghệ trong báo chí cũng đặt ra nhiều thách thức. Một trong những khó khăn lớn của các cơ quan báo chí tại Việt Nam là phải đồng thời thực hiện nhiệm vụ chính trị, định hướng thông tin và đảm bảo tự chủ tài chính trong môi trường cạnh tranh của truyền thông số. Điều này đòi hỏi các tòa soạn phải vừa duy trì chất lượng và định hướng nội dung, vừa tìm kiếm các mô hình sản xuất và kinh doanh phù hợp để đảm bảo nguồn lực hoạt động.

- **Hỏi:** *Theo ông/bà, việc ứng dụng công nghệ có làm thay đổi quyền lực biên tập và ra quyết định nội dung trong tòa soạn hay không?*
- **Trả lời:** Sự phát triển của công nghệ và hệ thống phân tích dữ liệu trong môi trường báo chí số đã làm thay đổi đáng kể cách thức đánh giá giá trị của nội dung báo chí. Trước đây, trong báo chí truyền thống, nhiều loại nội dung mang tính thông tin đời sống hoặc mang tính thực dụng cao thường không được coi trọng trong quá trình biên tập. Tuy nhiên, với sự hỗ trợ của các công cụ phân tích dữ liệu về hành vi người dùng, các tòa soạn ngày càng nhận thấy rằng một số dạng nội dung tưởng chừng ít giá trị về mặt báo chí lại có khả năng thu hút lượng truy cập rất lớn từ độc giả.

  Ví dụ, những nội dung liên quan đến các thông tin đời sống hằng ngày như giá vàng, giá cà phê, giá nông sản hoặc các bài viết mang tính thời điểm như lời chúc, văn khấn, hướng dẫn nghi lễ trong các dịp lễ, tết… thường đạt lượng truy cập cao trên các nền tảng báo điện tử. Trước đây, những nội dung này hiếm khi được ưu tiên đăng tải ở vị trí nổi bật trên báo chí truyền thống, nhưng trong môi trường báo chí số, các công cụ phân tích dữ liệu đã chỉ ra rằng đây là những chủ đề có nhu cầu tìm kiếm lớn từ phía độc giả. Vì vậy, nhiều tòa soạn đã điều chỉnh chiến lược nội dung nhằm tận dụng các chủ đề có khả năng thu hút lưu lượng truy cập cao.

  Sự thay đổi này cũng phản ánh một thực tế quan trọng trong báo chí số: quyền lực biên tập ngày càng chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ dữ liệu độc giả. Nếu trước đây việc lựa chọn nội dung chủ yếu dựa trên định hướng biên tập và giá trị thông tin theo quan điểm của tòa soạn, thì hiện nay các chỉ số về lượt truy cập, mức độ tương tác và xu hướng tìm kiếm của độc giả đã trở thành một yếu tố quan trọng trong quá trình ra quyết định.

  Tuy nhiên, xu hướng này cũng đặt ra nhiều thách thức đối với các cơ quan báo chí. Trong một số trường hợp, áp lực về lượng truy cập và nguồn thu có thể khiến tòa soạn ưu tiên những nội dung mang tính "xu hướng" hoặc dễ thu hút sự chú ý của công chúng, thay vì những nội dung có giá trị thông tin sâu sắc. Điều này có thể dẫn đến nguy cơ các cơ quan báo chí dần đánh mất bản

sắc và định vị nội dung của mình nếu quá phụ thuộc vào xu hướng trên mạng xã hội hoặc các chủ đề dễ thu hút lượt xem.

Trong môi trường nội dung số, một trong những yếu tố quan trọng để duy trì sức cạnh tranh lâu dài là giữ được bản sắc biên tập và giá trị cốt lõi của cơ quan báo chí. Mặc dù việc khai thác các chủ đề đang được quan tâm có thể giúp tăng lượng truy cập trong ngắn hạn, nhưng nếu tòa soạn chỉ chạy theo xu hướng mà không duy trì được định hướng nội dung riêng, sản phẩm báo chí sẽ dễ trở nên nhạt nhòa và khó tạo dựng uy tín bền vững với độc giả.

Ngoài ra, việc chạy theo lượng truy cập cũng có thể dẫn đến những vấn đề liên quan đến đạo đức nghề nghiệp và bản quyền nội dung. Sự cạnh tranh về tốc độ và lượt xem đôi khi khiến một số đơn vị khai thác lại nội dung từ các nguồn khác mà không tuân thủ đầy đủ các quy định về bản quyền. Điều này không chỉ gây ra rủi ro pháp lý mà còn ảnh hưởng đến uy tín của cơ quan báo chí.

Từ góc độ đó, các tòa soạn cần tìm kiếm sự cân bằng giữa mục tiêu kinh tế của báo chí số và việc duy trì các giá trị nghề nghiệp cốt lõi. Việc sử dụng dữ liệu độc giả để định hướng nội dung là cần thiết, nhưng không nên trở thành yếu tố duy nhất chi phối hoạt động biên tập. Thay vào đó, các cơ quan báo chí cần kết hợp giữa phân tích dữ liệu, định hướng biên tập và chiến lược phát triển nội dung dài hạn nhằm xây dựng sản phẩm báo chí vừa đáp ứng nhu cầu độc giả, vừa duy trì được uy tín và bản sắc của mình.

- **Hỏi:** *Từ kinh nghiệm và góc nhìn chuyên môn của ông/bà, mô hình tòa soạn số nào được xem là phù hợp nhất với báo điện tử hiện nay?*
- **Trả lời:** Khi bàn về mô hình tòa soạn số phù hợp đối với báo điện tử tại Việt Nam, cần phân biệt rõ giữa các khái niệm thường bị nhầm lẫn như tòa soạn hội tụ, sản xuất nội dung đa phương tiện và phân phối đa nền tảng. Trong thực tế, nhiều người cho rằng tòa soạn hội tụ là việc tích hợp tất cả các loại hình nội dung như bài viết, video, podcast, livestream hay magazine vào cùng một hệ thống công nghệ. Tuy nhiên, cách hiểu này chưa phản ánh đúng bản chất của mô hình hội tụ.

  Về bản chất, tòa soạn hội tụ trước hết là sự hội tụ về tổ chức và vận hành, chứ không chỉ đơn thuần là sự tích hợp về mặt công nghệ. Công nghệ chỉ

đóng vai trò hỗ trợ cho quá trình vận hành. Điểm cốt lõi của mô hình này nằm ở việc xây dựng một đầu mối điều phối trung tâm (thường được gọi là "task force" hoặc bàn điều hành), nơi các trưởng ban hoặc bộ phận chủ chốt cùng tham gia đánh giá thông tin, xác định hướng triển khai và phân công nguồn lực phù hợp.

Có thể minh họa cơ chế vận hành này bằng một ví dụ giả định: Một cầu thủ nổi tiếng yêu một ca sĩ nổi tiếng. Họ lái một chiếc siêu xe và gây ra tai nạn. Nếu xảy ra một sự kiện liên quan đồng thời đến nhiều lĩnh vực - chẳng hạn một vụ việc có yếu tố thể thao, giải trí, giao thông và xã hội - thì tòa soạn hội tụ sẽ không cử nhiều phóng viên từ các ban khác nhau cùng tiếp cận một nguồn tin. Thay vào đó, bộ phận điều phối trung tâm sẽ xác định những phóng viên phù hợp nhất để trực tiếp tác nghiệp tại hiện trường, trong khi các phóng viên khác có thể hỗ trợ bằng cách đề xuất góc tiếp cận, câu hỏi phỏng vấn hoặc hướng khai thác nội dung. Sau khi thông tin được thu thập, dữ liệu, hình ảnh, video và các tư liệu liên quan sẽ được chia sẻ cho các bộ phận khác nhau trong tòa soạn để tiếp tục xử lý theo từng chuyên môn.

Cách vận hành này giúp tối ưu hóa nguồn lực, tránh tình trạng nhiều phóng viên cùng liên hệ với một nguồn tin, đồng thời đảm bảo thông tin được xử lý một cách thống nhất. Mô hình này từng được nhiều cơ quan báo chí quốc tế áp dụng sau khi nhận ra rằng việc để các bộ phận hoạt động rời rạc có thể gây phiền hà cho nguồn tin và làm giảm hiệu quả khai thác thông tin. Một ví dụ thường được nhắc đến là kinh nghiệm tổ chức sản xuất tin của BBC, trong đó việc điều phối tập trung giúp giảm thiểu sự trùng lặp trong quá trình tiếp cận nguồn tin.

Ngoài ra, trong mô hình tòa soạn hội tụ, một số vị trí chuyên môn đặc thù như phóng viên video hoặc bộ phận sản xuất nội dung đa phương tiện thường không trực thuộc một ban nội dung cụ thể. Thay vào đó, các nhân sự này sẽ được điều phối linh hoạt tùy theo nhu cầu của từng sự kiện hoặc đề tài. Việc phân bổ nguồn lực như vậy giúp tòa soạn tận dụng hiệu quả hơn các kỹ năng chuyên môn và đảm bảo chất lượng sản phẩm báo chí trên nhiều định dạng khác nhau.

Từ góc độ thực tiễn tại Việt Nam, nhiều cơ quan báo chí vẫn đang hiểu mô hình hội tụ chủ yếu ở khía cạnh công nghệ, trong khi yếu tố quan trọng hơn là cơ chế điều phối thông tin và nguồn lực trong tòa soạn. Do đó, khi triển khai tòa soạn số, điều cần thiết không chỉ là đầu tư hệ thống quản trị nội dung (CMS) hay các công cụ kỹ thuật, mà còn phải thiết kế lại quy trình vận hành và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận.

- Bên cạnh đó, cần lưu ý rằng việc áp dụng mô hình tòa soạn hội tụ trong thực tế có thể gặp nhiều rào cản, bao gồm hạn chế về không gian làm việc, sự khác biệt trong văn hóa tổ chức giữa các phòng ban, cũng như tâm lý không muốn thay đổi của một bộ phận nhân sự. Trong một số trường hợp, thay vì triển khai ngay một mô hình hội tụ hoàn chỉnh, các tòa soạn có thể bắt đầu bằng việc xây dựng các hệ thống giám sát và điều hành dựa trên dữ liệu, chẳng hạn như các bảng điều khiển (dashboard) hiển thị theo thời gian thực các chỉ số hoạt động, tiến độ sản xuất nội dung hoặc mức độ tương tác của độc giả. Những công cụ này giúp ban lãnh đạo nắm bắt tình hình vận hành của tòa soạn một cách tổng thể và đưa ra quyết định điều phối phù hợp. Tóm lại, mô hình phù hợp đối với báo điện tử trong bối cảnh hiện nay không nhất thiết phải là một cấu trúc hoàn toàn mới, mà có thể là sự kết hợp giữa mô hình tòa soạn hội tụ về vận hành và việc ứng dụng các công cụ quản trị dựa trên dữ liệu. Cách tiếp cận này giúp tòa soạn vừa tận dụng được nguồn lực hiện có, vừa từng bước thích ứng với yêu cầu của môi trường báo chí số.
- **Hỏi:** *Ông/bà có thể đề xuất một mô hình tòa soạn số tối ưu (về tổ chức, quy trình, nhân sự) cho một báo điện tử Việt Nam trong điều kiện thực tế hiện nay?*
- **Trả lời:** Việc đề xuất một mô hình tòa soạn số cụ thể và tối ưu cho từng cơ quan báo chí là một nhiệm vụ phức tạp, bởi mỗi tòa soạn có đặc điểm riêng về cơ cấu tổ chức, nguồn lực nhân sự, điều kiện tài chính và định hướng phát triển. Để xây dựng được một mô hình phù hợp, cần tiến hành khảo sát và đánh giá toàn diện hoạt động của tòa soạn theo nhiều khía cạnh khác nhau, bao gồm cơ cấu phòng ban, quy trình sản xuất nội dung, hiệu quả vận hành cũng như khả năng tạo nguồn thu. Trên cơ sở đó, các chuyên gia mới có thể

đưa ra những khuyến nghị cụ thể về mô hình tổ chức và phương thức vận hành phù hợp với điều kiện thực tế của từng cơ quan báo chí.

Trong trường hợp chưa có điều kiện thực hiện các nghiên cứu và đánh giá toàn diện như vậy, các tòa soạn có thể bước đầu tận dụng những công nghệ và hệ thống tự động hóa hiện có để hỗ trợ quá trình chuyển đổi sang mô hình tòa soạn số. Cụ thể, quy trình vận hành của tòa soạn hội tụ có thể được số hóa thông qua các nền tảng phần mềm quản lý công việc, trong đó các nhiệm vụ tác nghiệp, sản xuất nội dung và phối hợp giữa các bộ phận được quản lý và điều phối trên cùng một hệ thống.

Cách thức vận hành này có thể tham khảo từ mô hình quản trị của các nền tảng công nghệ trong lĩnh vực dịch vụ, chẳng hạn như Grab hoặc Uber. Trong các hệ thống này, nền tảng công nghệ đóng vai trò trung tâm trong việc tiếp nhận thông tin, phân bổ nhiệm vụ và điều phối nguồn lực theo thời gian thực. Việc áp dụng cách tiếp cận tương tự trong hoạt động tòa soạn có thể giúp tối ưu hóa quy trình giao việc, tăng cường khả năng phối hợp giữa các bộ phận và nâng cao hiệu quả quản trị trong môi trường báo chí số.

- **Hỏi:** *Ông/bà có khuyến nghị nào cho các báo điện tử đang hoặc sẽ triển khai mô hình tòa soạn số?*
- **Trả lời:** Đối với các cơ quan báo điện tử đang có kế hoạch chuyển đổi sang mô hình tòa soạn số, khuyến nghị quan trọng nhất là cần xác định rõ mô hình kinh doanh và nguồn thu cốt lõi của đơn vị trước khi triển khai các thay đổi về tổ chức và công nghệ. Theo đó, mỗi tòa soạn cần trả lời được những câu hỏi cơ bản như: hoạt động kinh doanh chính của mình là gì, thế mạnh cạnh tranh nằm ở đâu và mô hình tạo doanh thu được xây dựng trên nền tảng nào. Các quyết định liên quan đến tổ chức bộ máy, quy trình sản xuất nội dung hay đầu tư công nghệ cần được thiết kế nhằm phục vụ trực tiếp cho mục tiêu phát triển mô hình kinh doanh đó.

  Việc triển khai mô hình tòa soạn số không nên được thực hiện theo cách sao chép máy móc từ các cơ quan báo chí khác, bởi mỗi tòa soạn có điều kiện tài chính, nguồn lực nhân sự và đặc điểm tổ chức khác nhau. Ví dụ, các cơ quan

báo chí điện tử hàng đầu như VnExpress có lợi thế về nguồn lực tài chính, hạ tầng công nghệ và hệ sinh thái doanh nghiệp hỗ trợ, do đó có thể triển khai những mô hình vận hành phức tạp và quy mô lớn. Tuy nhiên, nếu các tòa soạn khác áp dụng nguyên vẹn mô hình này mà không tính đến điều kiện thực tế của mình, khả năng thất bại là khá cao do thiếu nguồn lực duy trì và sự đồng thuận trong nội bộ.

Sau khi xác định được mô hình kinh doanh, bước tiếp theo là xây dựng cơ chế quản trị và cơ chế khuyến khích phù hợp. Cơ chế này cần đảm bảo tính minh bạch và tạo động lực cho đội ngũ nhân sự, trong đó những cá nhân có đóng góp lớn cần được ghi nhận và hưởng lợi tương xứng. Nếu cơ chế vận hành không khuyến khích sự nỗ lực và sáng tạo, rất khó để xây dựng được một đội ngũ nhân sự sẵn sàng tham gia vào quá trình đổi mới của tòa soạn.

Khi cơ chế hoạt động rõ ràng và tạo được động lực cho người lao động, tòa soạn sẽ thuận lợi hơn trong việc thu hút và phát huy nguồn nhân lực. Yếu tố con người đóng vai trò quyết định trong quá trình chuyển đổi số, bởi dù mô hình tổ chức hay công nghệ có hiện đại đến đâu thì hiệu quả vận hành vẫn phụ thuộc vào sự tham gia tích cực của đội ngũ phóng viên, biên tập viên và các bộ phận hỗ trợ.

Trên nền tảng đó, tòa soạn mới có thể tiến hành triển khai các mô hình tổ chức và sản xuất nội dung mới, bao gồm mô hình tòa soạn hội tụ hoặc các hình thức phối hợp đa nền tảng. Trong các mô hình này, phóng viên thường phải làm việc linh hoạt hơn, có khả năng hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình tác nghiệp và tham gia vào nhiều công đoạn của quy trình sản xuất nội dung. Điều này đòi hỏi sự thay đổi nhất định về kỹ năng nghề nghiệp cũng như cách thức tổ chức công việc trong tòa soạn.

Cuối cùng, việc triển khai mô hình tòa soạn số cần được nhìn nhận như một quá trình thử nghiệm và điều chỉnh liên tục. Trong quá trình này, việc xuất hiện những sai sót hoặc những thử nghiệm chưa thành công là điều khó tránh khỏi. Tuy nhiên, chính những thử nghiệm đó sẽ giúp tòa soạn từng bước hoàn thiện mô hình vận hành phù hợp với điều kiện thực tế của mình trong môi trường truyền thông số.