

XÂY DỰNG TÒA SOẠN THÔNG MINH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ BÁO CHÍ

PGS, TS. NGUYỄN THÀNH LỢI

Báo Kinh tế và Đô thị

● **Tóm tắt:** Chuyển đổi số báo chí là quá trình các cơ quan báo chí truyền thông ứng dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động báo chí, bao gồm việc xây dựng chiến lược, quy trình tác nghiệp, quản trị tòa soạn... để hình thành thêm các tính năng mới cho hệ sinh thái báo chí số, qua đó nâng cao chất lượng và hiệu quả truyền thông. Mặc dù chuyển đổi số báo chí là hoạt động mới và không dễ dàng, song đây là con đường bắt buộc để các cơ quan báo chí tồn tại và phát triển. Điều này càng trở nên quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh thông tin hiện nay, khi các sản phẩm báo chí phải tạo ra những trải nghiệm khác biệt cho công chúng thông qua ứng dụng công nghệ số và trí tuệ nhân tạo. Bài viết đi sâu phân tích và đánh giá một số vấn đề đặt ra đối với chuyển đổi số báo chí hiện nay; từ đó, đề xuất một số gợi mở cho các cơ quan báo chí, hướng tới xây dựng và vận hành hiệu quả tòa soạn thông minh để đáp ứng các yêu cầu đặt ra trong kỷ nguyên mới.

● **Từ khóa:** Chuyển đổi số; Tòa soạn thông minh; Báo chí Việt Nam.



1. Công nghệ đang thay đổi cả thế giới, từ nhận thức cá nhân đến cách chúng ta giao tiếp với nhau, từ cách chia sẻ và xử lý thông tin đến cách các tổ chức, doanh nghiệp sử dụng công nghệ trong hoạt động nghiệp vụ. Chuyển đổi số báo chí là sự tích hợp dữ liệu và công nghệ số vào tất cả lĩnh vực hoạt động của một cơ quan báo chí, từ quản lý đến tác nghiệp, sản xuất, xuất bản, phân phối nội dung và kinh doanh... tạo ra những sản phẩm, doanh thu và các giá trị mới, đó là mục tiêu mà các cơ quan báo chí luôn phải hướng tới. Quá trình này không chỉ làm thay đổi phương thức quản lý, quy trình tác nghiệp và tổ chức sản xuất - xuất bản, mà còn mở ra những mô hình kinh doanh mới, hình thành các sản phẩm truyền thông đa dạng.

Hiện nay, nhiều quốc gia trên thế giới đã nhận thức rõ tầm quan trọng của chuyển đổi số báo chí, từ đó xây dựng và triển khai các chiến lược, chương trình quốc gia về chuyển đổi số. Một số quốc gia đã tiên phong trong thành lập liên minh, mạng lưới chuyển đổi số; đẩy mạnh đầu tư vào các nền tảng công nghệ. Tại Việt Nam, ngày 6-4-2023, Chính phủ đã ban hành Quyết định số 348/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Chiến lược nhấn mạnh yêu cầu xây dựng hệ thống cơ quan báo chí chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; nâng cao chất lượng nội dung, thực hiện tốt nhiệm vụ tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng, đáp ứng yêu cầu đổi mới của đất nước; giữ vững

vai trò dẫn dắt và định hướng dư luận xã hội; bảo đảm an ninh thông tin trên không gian mạng; đồng thời, tạo ra các mô hình kinh tế báo chí mới và thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp nội dung số¹. Theo đó, mục tiêu đặt ra đến năm 2030, 100% các cơ quan báo chí phải đưa nội dung lên các nền tảng số, ưu tiên sử dụng nền tảng trong nước; 90% cơ quan báo chí sử dụng nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để tối ưu hóa hoạt động; 100% cơ quan báo chí hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và các mô hình phù hợp với sự phát triển của khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số².

Trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, các cơ quan báo chí ở Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức: *Một là*, nguy cơ bị tấn công mạng với quy mô lớn ngày càng rõ rệt, có thể gây ra những hậu quả rất nghiêm trọng. *Hai là*, dòng chảy thông tin trên mạng xã hội tác động mạnh mẽ đến môi trường báo chí: Tin giả, thông tin thiếu kiểm chứng xuất hiện dày đặc, trong khi việc xác minh nguồn tin và phát hiện xu hướng lan truyền trên không gian mạng ngày càng khó khăn nếu không có công cụ hỗ trợ phù hợp. *Ba là*, xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin, đòi hỏi báo chí phải thích ứng linh hoạt hơn trong việc đáp ứng nhu cầu của công chúng. Đồng thời, vai trò của công chúng cũng thay đổi: Từ chỗ chỉ tiếp nhận thụ động, họ trở thành chủ thể tham gia vào quá trình truyền tải thông tin, vừa là người tiêu dùng nội dung báo chí, vừa là người trực tiếp góp phần tạo và lan tỏa thông tin trên môi trường truyền thông số. *Bốn là*, sự phát triển mạnh mẽ của báo chí đa phương tiện và các nền tảng số, mạng xã hội (Facebook, Zalo, Twitter, YouTube...) đã tạo nên áp lực cạnh tranh lớn đối với hoạt động báo chí truyền thống. Xu hướng hội tụ truyền thông và đa nền tảng khiến các cơ quan báo chí phải đẩy nhanh

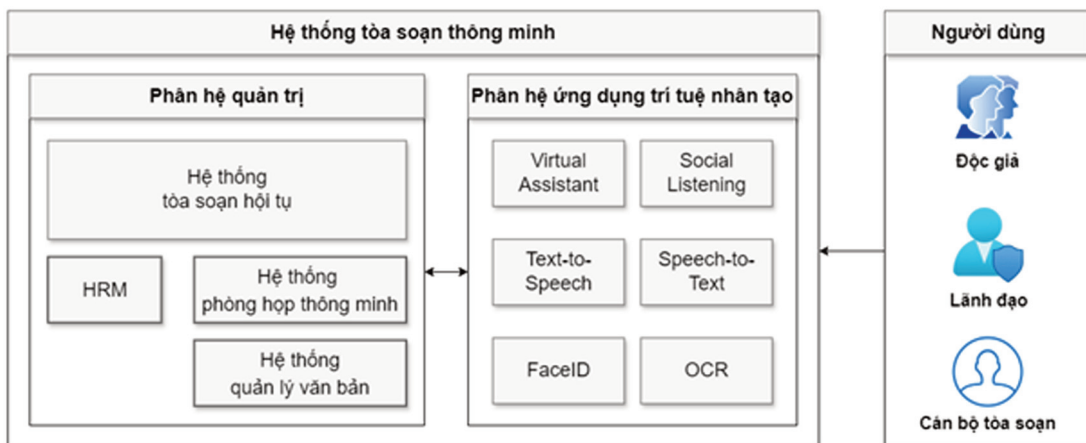
quá trình chuyển đổi số, chuyển trọng tâm từ báo in sang báo điện tử và các hình thức truyền thông hiện đại. *Năm là*, yêu cầu cập nhật thông tin nhanh, chính xác, đáp ứng đúng nhu cầu bạn đọc đòi hỏi đội ngũ những người làm báo không ngừng đổi mới về tư duy, công nghệ và phương thức tổ chức. Đồng thời, đáp ứng ngày càng tốt hơn những yêu cầu, nhiệm vụ chính trị đặt ra.

Những thách thức trong bối cảnh chuyển đổi số đã đặt ra yêu cầu cấp bách đối với các cơ quan báo chí trong việc tái cấu trúc toàn diện, xây dựng tòa soạn thông minh để thích ứng với thời đại số: Từ tổ chức bộ máy, quy trình sản xuất đến phương thức phân phối và mô hình kinh doanh. Đặc biệt, chỉ khi làm chủ được công nghệ và dữ liệu, các cơ quan báo chí mới có thể sáng tạo ra các sản phẩm báo chí truyền thông phù hợp với thị hiếu công chúng, giữ vững được vị thế trước làn sóng cạnh tranh toàn cầu. Nếu chậm trễ, báo chí truyền thông có nguy cơ bị các nền tảng số lấn át, đánh mất vai trò dòng thông tin chủ lưu.

Trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, việc phát triển một mô hình tòa soạn thông minh đòi hỏi phải tích hợp công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các hoạt động, ứng dụng công nghệ mới và sẵn sàng ứng dụng vào các hoạt động chuyên môn, từ đó tạo ra một môi trường và văn hóa tòa soạn mới, hình thành nền tảng kinh doanh số.

Mô hình tổng quan tòa soạn thông minh có thể được sơ đồ hóa như Hình 1. Trong mô hình này, phân hệ quản trị gồm: 1) *Hệ thống tòa soạn hội tụ*: Là thành phần trung tâm phục vụ hoạt động biên tập, quản lý nội dung, tổ chức thông tin cho tòa soạn; 2) *HRM* (Quản lý nguồn nhân lực của tòa soạn): Là bộ phận hỗ trợ các nghiệp vụ như chấm công, tính lương, quản lý hồ sơ nhân sự; 3) *Hệ thống phòng họp thông minh*: Cung cấp giải pháp cho việc tổ chức và quản lý các cuộc họp (bảng tên điện tử, đặt lịch,

Hình 1: Mô hình tổng quan tòa soạn thông minh



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp, 2025.

quản lý tài liệu họp, ghi chép biên bản...); 4) *Hệ thống quản lý văn bản*: Quản lý vòng đời văn bản, từ khâu soạn thảo, lưu trữ, đến luân chuyển và phê duyệt.

Phân hệ ứng dụng trí tuệ nhân tạo bao gồm: 1) *Virtual Assistant* (Trợ lý ảo): Ứng dụng trí tuệ nhân tạo thế hệ mới (Generative AI) để tạo lập nội dung, trả lời tự động cho độc giả hoặc hỗ trợ cán bộ tòa soạn; 2) *Social Listening* (Giám sát, phân tích dữ liệu trên mạng xã hội): Hỗ trợ nắm bắt xu hướng, phản hồi của công chúng về tin tức, bài viết; 3) *Text-to-Speech* (Chuyển đổi văn bản thành giọng nói): Hỗ trợ đọc tin tức hoặc tự động phát thông báo; 4) *Speech-to-Text* (Chuyển đổi âm thanh thành văn bản): Hỗ trợ ghi chép biên bản, soạn thảo nội dung từ hội thảo, phỏng vấn; 5) *Face ID* (Nhận diện khuôn mặt): Dùng để xác thực người dùng, kiểm soát truy cập hoặc ứng dụng trong quản trị nhân sự; 6) *OCR* (Nhận dạng ký tự quang học): Hỗ trợ nhận dạng ký tự trong ảnh hoặc tài liệu được quét, tự động trích xuất nội dung để lưu trữ, chỉnh sửa.

Về người dùng, bao gồm: 1) *Độc giả*: Những người tiếp nhận nội dung tin tức; 2) *Lãnh đạo*: Các cấp quản lý, chỉ đạo hoạt động của tòa soạn, đưa ra quyết định điều hành; 3) *Cán bộ tòa soạn*: Phóng viên, biên

tập viên, nhân viên hành chính... trực tiếp tạo lập, kiểm duyệt, quản lý nội dung và vận hành hệ thống.

2. Để xây dựng tòa soạn thông minh trong quá trình chuyển đổi số, cần triển khai đồng bộ các giải pháp gắn kết giữa mục tiêu dài hạn và kế hoạch hành động ngắn hạn, cụ thể: Một là, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Trước hết, cần nâng cao nhận thức của đội ngũ lãnh đạo, phóng viên, biên tập viên và nhân viên trong tòa soạn về tính cấp thiết và yêu cầu phải chuyển đổi số, xây dựng tòa soạn thông minh. Bên cạnh đó, các cơ quan báo chí cần chú trọng nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ, phóng viên, biên tập viên thông qua kế hoạch đào tạo bài bản, bồi dưỡng kỹ năng quản lý và vận hành tòa soạn số, tòa soạn thông minh. Đặc biệt, thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, hướng dẫn nghiệp vụ làm báo hiện đại trên môi trường điện tử và di động như quay - dựng video, chụp ảnh, sản xuất các tác phẩm báo chí hiện đại (infographic, emagazine, podcast)... Đồng thời, cần chủ động xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân sự phù hợp với những vị trí đòi hỏi năng lực số, sẵn sàng tiếp nhận các công nghệ mới trong quá trình chuyển đổi, xây dựng tòa soạn thông minh. Khuyến khích sử dụng đội

ngũ nhân sự trẻ có trình độ, tư duy công nghệ để có thể nhanh chóng thích ứng với các yêu cầu đổi mới trong hoạt động của tòa soạn thông minh. Ngoài ra, việc bổ sung nguồn nhân lực công nghệ thông tin, đặc biệt là những nhân sự có trình độ cử nhân, kỹ sư chuyên ngành, là yếu tố quan trọng để các cơ quan báo chí bắt kịp sự phát triển của công nghệ hiện đại như: Trí tuệ nhân tạo (AI), khoa học dữ liệu, dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (Cloud Computing), Internet vạn vật (IoT), thực tế ảo/tăng cường (VR/AR) và chuỗi khối (Blockchain).

Hai là, xây dựng và phát triển hạ tầng, ứng dụng công nghệ thông tin.

Trước hết, cần xây dựng trung tâm điều hành nội bộ thông minh. Trung tâm này có vai trò hỗ trợ quản lý, vận hành toàn bộ hệ thống, giám sát toàn diện hoạt động của cơ quan báo chí. Hệ thống cho phép cán bộ, phóng viên, người lao động quản lý lịch công tác cá nhân, làm việc nhóm và sử dụng hiệu quả các tài nguyên chung. Bên cạnh đó, việc xây dựng hệ thống lịch làm việc thông minh, công cụ kiểm tra - giám sát chương trình và nhiệm vụ được giao giúp điều phối công việc minh bạch, khoa học. Mạng truyền thông nội bộ góp phần lan tỏa văn hóa cơ quan, tăng sự gắn kết và hỗ trợ công tác quản trị nhân sự, đánh giá, tuyển dụng.

Bên cạnh đó, trong quá trình chuyển đổi số và xây dựng tòa soạn thông minh, dữ liệu là yếu tố cốt lõi, quyết định khả năng vận hành, quản trị, khai thác tài nguyên thông tin và là nền tảng để triển khai các bước chuyển đổi số tiếp theo. Trên cơ sở đó, đòi hỏi các cơ quan báo chí cần tăng cường số hóa dữ liệu, xây dựng kho dữ liệu số của tòa soạn thông minh dựa trên ứng dụng công nghệ tiên tiến nhằm tự động hóa quy trình tác nghiệp, giảm rủi ro và nâng cao chất lượng sản phẩm báo chí. Kho dữ liệu tích hợp các sản phẩm đã được số hóa, đồng thời cập nhật thông tin phát sinh trong quá

trình vận hành. Cùng với đó, chú trọng triển khai các phần mềm quản lý thông tin và các ứng dụng AI, học sâu (Deep learning) nhằm hỗ trợ phân tích, sản xuất và quản trị nội dung hiệu quả hơn. Việc khai thác dữ liệu người dùng cũng trở nên cần thiết để xây dựng mô hình tòa soạn hiện đại, tạo tiền đề cho tăng trưởng bền vững trong hoạt động kinh doanh số.

Đồng thời, cơ quan báo chí cần nâng cấp hệ thống quản trị nội dung CMS, chuẩn hóa quy trình lưu trữ và phân tích dữ liệu độc giả, triển khai các lớp bảo mật, xây dựng kho dữ liệu tập trung (Data Lake) và hệ thống phân tích dữ liệu lớn (Big Data Analytics) phục vụ công tác quản trị nội bộ và hoạch định nội dung. Các mảng nghiệp vụ như tài chính, nhuận bút, bản quyền, quảng cáo, nhân sự... cần được tích hợp thống nhất trên cùng hệ thống.

Ba là, tái cấu trúc mô hình tổ chức, vận hành của tòa soạn.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các tòa soạn cần tái cấu trúc mô hình tổ chức, hướng tới mô hình tòa soạn hội tụ hoàn toàn nhằm hạn chế chồng chéo nội dung, tối ưu nguồn lực và giảm chi phí vận hành. Bên cạnh đó, cần xây dựng đội nhóm làm việc linh hoạt, gồm các chuyên gia, phóng viên, lãnh đạo có trình độ chuyên môn cao, tác phong chuyên nghiệp, chịu trách nhiệm về các mảng nội dung đặc thù và sản phẩm báo chí chuyên sâu, góp phần nâng cao chất lượng và vị thế của tòa soạn.

Cơ quan báo chí cần xây dựng cơ chế phân công, quy định rõ trách nhiệm và quy chế phối hợp, liên kết giữa các bộ phận của tòa soạn. Đặc biệt, bộ phận kỹ thuật và công nghệ thông tin của tòa soạn cần thường xuyên lập báo cáo, thống kê chi tiết các chỉ số quan trọng làm cơ sở để ban biên tập nắm bắt xu hướng, đánh giá hiệu quả vận hành và chỉ đạo điều chỉnh kịp thời.

Bốn là, phát triển các sản phẩm số và đẩy mạnh truyền thông trên các nền tảng số.

Trước hết, các cơ quan báo chí cần tiếp tục thiết kế và sáng tạo các sản phẩm truyền thông số, ứng dụng công nghệ trên nhiều nền tảng để gia tăng khả năng tương tác, mở rộng phạm vi tiếp cận và đáp ứng nhu cầu thông tin của độc giả. Việc phát triển các sản phẩm chất lượng cao sẽ nâng cao trải nghiệm người dùng; đồng thời cho phép xây dựng các gói dịch vụ và nội dung phù hợp theo từng nhóm độc giả.

Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh xây dựng kênh truyền thông trên những nền tảng số phổ biến như Facebook, YouTube, Zalo, TikTok, Twitter... bởi đây là môi trường quảng bá hiệu quả cho sản phẩm báo chí số và thương mại điện tử. Đồng thời, nghiên cứu mở rộng nguồn thu thông qua các mô hình quảng cáo mới trên nền tảng số. Quan tâm

hợp tác với các đối tác công nghệ giúp tối ưu hóa việc phân phối nội dung sang các nền tảng của bên thứ ba.

Như vậy, xây dựng tòa soạn thông minh không chỉ là yêu cầu tất yếu trong bối cảnh chuyên đổi số, mà còn là cơ hội để nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững vai trò định hướng và phục vụ lợi ích công. Với sự quyết tâm của lãnh đạo, sự chủ động của đội ngũ và sự hỗ trợ từ các chính sách của Nhà nước, các cơ quan báo chí hoàn toàn có thể trở thành lực lượng tiên phong trong công cuộc chuyển đổi số quốc gia ■

¹ Xem: Chính phủ, *Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6-4-2023 phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.*



GIỚI THIỆU SÁCH

HIỆU ỨNG ĐÁM ĐÔNG TRÊN TRUYỀN THÔNG MẠNG XÃ HỘI

TÁC GIẢ: TS. NGUYỄN THỊ THANH THÚY (Chủ biên)

Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật

Năm xuất bản: 2025

Số trang: 278

Hiệu ứng đám đông trên truyền thông mạng xã hội là hiện tượng tâm lý, trong đó hành vi và cảm xúc của cá nhân bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi số đông trên các nền tảng trực tuyến. Khi một ý kiến hoặc sự kiện thu hút sự chú ý của cộng đồng, nó có thể lan nhanh và tác động đến quan điểm và hành vi của mọi người. Hiệu ứng này vừa có mặt tích cực như: Thúc đẩy thay đổi xã hội, lan tỏa thông tin hữu ích và nâng cao nhận thức cộng đồng; vừa có mặt tiêu cực như: Làm tin giả lan truyền, kích động tâm lý bầy đàn và dẫn đến các tranh cãi cực đoan, xung đột gay gắt. Việc nghiên cứu sâu về hiệu ứng đám đông trên truyền thông mạng xã hội là cần thiết nhằm đưa ra các giải pháp quản lý và định hướng hành vi người dùng một cách lành mạnh.

Trong cuốn sách *Hiệu ứng đám đông trên truyền thông mạng xã hội*, tập thể tác giả đã tập trung phân tích về đám đông và hiệu ứng đám đông trên truyền thông mạng xã hội, đánh giá thực trạng của hiệu ứng đám đông trên truyền thông mạng xã hội ở Việt Nam hiện nay và chỉ rõ những vấn đề đặt ra, đồng thời đề xuất một số giải pháp giải quyết những vấn đề này ■

TRANG NHUNG giới thiệu