

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

NGUYỄN THỊ HÀ GIANG

HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG
TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

Hà Nội - 2026

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

NGUYỄN THỊ HÀ GIANG

HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG
TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM

Chuyên ngành: Báo chí học

Mã số: 9323101.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- PGS.TS Bùi Chí Trung
- TS. Nguyễn Minh Hải

Hà Nội - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ với đề tài “*Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài Truyền hình Việt Nam*” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực, chính xác và nguyên bản của nội dung luận án này trước Hội đồng chấm luận án, cơ sở đào tạo và các cơ quan có thẩm quyền. Tôi xin cam kết rằng luận án chưa từng được công bố dưới bất kỳ hình thức nào và không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác đã được công bố.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

Tác giả luận án

Nguyễn Thị Hà Giang

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	9
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	36
1.1. Hướng nghiên cứu về hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số	36
1.1.1. Trên thế giới	36
1.1.2. Ở Việt Nam.....	41
1.2. Hướng nghiên cứu về hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số.....	44
1.2.1. Trên thế giới	44
1.2.2. Ở Việt Nam.....	48
1.3. Hướng nghiên cứu về công nghệ, thuật toán và trí tuệ nhân tạo trong sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số	51
1.3.1. Trên thế giới	51
1.3.2. Ở Việt Nam.....	54
1.4. Hướng nghiên cứu về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của truyền hình	58
1.4.1. Trên thế giới	58
1.4.2. Ở Việt Nam.....	61
1.5. Khoảng trống nghiên cứu.....	65
 CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI TRUYỀN HÌNH	 68
2.1. Các khái niệm liên quan.....	68
2.2. Sự chuyển đổi mô hình sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình.....	75
2.2.1. Những điều kiện thúc đẩy sự chuyển đổi.....	75
2.2.2. Sự biến đổi, phân mảnh của công chúng và cạnh tranh thu hút sự chú ý	77
2.2.3. Sự chuyển đổi mô hình sản xuất, phân phối nội dung	78
2.3. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình	84
2.3.1. Phương thức sản xuất nội dung trên nền tảng số	84

2.3.2. Phương thức phân phối nội dung trên nền tảng số	91
2.3.3. Phương thức tích hợp sản xuất, phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình.....	96
2.4. Các yếu tố tác động đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình.....	99
2.5. Tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất, phân phối và hệ thống tích hợp.....	108
Tiểu kết chương 2.....	114
CHƯƠNG 3. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI THVN.....	116
3.1. Giới thiệu về Đài THVN.....	116
3.2. Giới thiệu về các nền tảng số thuộc phạm vi nghiên cứu	117
3.2.1. Nhóm nền tảng sở hữu	117
3.2.2. Các nền tảng mạng xã hội	118
3.3. Kết quả xử lý và phân tích dữ liệu khảo sát.....	119
3.3.1. Kiểm định chất lượng thang đo.....	119
3.3.2. Thực trạng hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của Đài THVN ...	124
3.3.3. Thực trạng hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN	142
3.3.4. Thực trạng liên kết, tích hợp chu trình sản xuất, phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN	160
3.4. Đánh giá thành công, hạn chế và nguyên nhân.....	173
3.4.1. Đối với hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của Đài THVN	173
3.4.2. Đối với hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN.....	178
3.4.3. Đối với chuỗi tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS...183	
Tiểu kết chương 3.....	187
CHƯƠNG 4. VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI THVN	189
4.1. Vấn đề đặt ra về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN	189

4.1.1. Vấn đề đặt ra đối với hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số	189
4.1.2. Vấn đề đặt ra về hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số	193
4.1.3. Vấn đề đặt ra về chuỗi tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số.	196
4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số	203
4.2.1. Cơ sở đề xuất giải pháp	203
4.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số	207
4.2.3. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số	215
4.2.4. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên nền tảng số	221
4.3. Kinh nghiệm quốc tế và bài học tham chiếu cho Đài THVN	236
4.3.1. Kinh nghiệm của một số Đài truyền hình trên thế giới.....	236
4.3.2. Bài học tham chiếu đối với Đài THVN.....	244
4.4. Đề xuất mô hình nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN	246
Tiểu kết chương 4.....	255
KẾT LUẬN	257
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	262
TÀI LIỆU THAM KHẢO	263

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT

App	Ứng dụng
GS	Giáo sư
MXH	Mạng xã hội
NCS	Nghiên cứu sinh
NXB	Nhà xuất bản
PGS, TS	Phó Giáo sư, Tiến sỹ
PVS	Phỏng vấn sâu
Đài THVN	Đài Truyền hình Việt Nam
NTS	Nền tảng số

DANH MỤC CÁC BẢNG

<i>Bảng 1.1. Mối quan hệ thời gian, không gian của năm ma trận truyền thông (Finnemann, 2011)</i>	<i>38</i>
<i>Bảng 2.1. Các vị trí sản xuất trong truyền hình.....</i>	<i>85</i>
<i>Bảng 2.2. So sánh sản xuất, phân phối trên kênh sóng với sản xuất, phân phối trên NTS.....</i>	<i>109</i>
<i>Bảng 2.3. Tiêu chí đánh giá hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS</i>	<i>111</i>
<i>Bảng 3.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo phương thức của hoạt động....</i>	<i>120</i>
<i>sản xuất nội dung trên NTS.</i>	<i>120</i>
<i>Bảng 3.2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo hoạt động phân phối nội dung..</i>	<i>121</i>
<i>Bảng 3.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo yếu tố tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS.</i>	<i>121</i>
<i>Bảng 3.4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số</i>	<i>122</i>
<i>Bảng 3.5. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với hoạt động phân phối nội dung trên NTS.....</i>	<i>123</i>
<i>Bảng 3.6. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.</i>	<i>124</i>
<i>Bảng 3.7. Kết quả khảo sát nguồn nhân lực sản xuất.....</i>	<i>124</i>
<i>Bảng 3.8. Tổng hợp kết quả PVS về nguồn nhân lực sản xuất nội dung.</i>	<i>125</i>
<i>Bảng 3.9. Kết quả khảo sát thực trạng nội dung sản xuất.</i>	<i>126</i>
<i>Bảng 3.10. Tổng hợp kết quả PVS về nội dung sản xuất trên NTS.....</i>	<i>127</i>
<i>Bảng 3.11. Thống kê mô tả phương thức biểu đạt nội dung trên NTS.</i>	<i>129</i>
<i>Bảng 3.12. Tổng hợp kết quả PVS về phương thức biểu đạt nội dung trên NTS. ...</i>	<i>130</i>
<i>Bảng 3.13. Thống kê mô tả nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng</i>	<i>131</i>
<i>Bảng 3.14. Tổng hợp kết quả PVS về hoạt động nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng.....</i>	<i>132</i>

<i>Bảng 3.15. Kết quả thống kê mô tả hoạt động lập kế hoạch sản xuất nội dung trên NTS.....</i>	<i>133</i>
<i>Bảng 3.16. Tổng hợp kết quả PVS về lập kế hoạch sản xuất nội dung trên NTS ...</i>	<i>134</i>
<i>Bảng 3.17. Kết quả thống kê mô tả hoạt động sáng tạo và phát triển nội dung số</i>	<i>134</i>
<i>Bảng 3.18. Tổng hợp kết quả PVS về sáng tạo và phát triển nội dung trên NTS ...</i>	<i>135</i>
<i>Bảng 3.19. Kết quả thống kê mô tả công nghệ trong sản xuất nội dung số.....</i>	<i>138</i>
<i>Bảng 3.20. Tổng hợp kết quả PVS về công nghệ sản xuất nội dung trên NTS</i>	<i>139</i>
<i>Bảng 3.21. Kết quả thống kê mô tả chủ thể tham gia phân phối nội dung số</i>	<i>143</i>
<i>Bảng 3.22. Tổng hợp kết quả PVS về chủ thể tham gia phân phối nội dung trên NTS....</i>	<i>143</i>
<i>Bảng 3.23. Kết quả thống kê mô tả độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng.....</i>	<i>144</i>
<i>Bảng 3.24. Tổng hợp kết quả PVS về độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng</i>	<i>145</i>
<i>Bảng 3.25. Thống kê khả năng tiếp cận của NTS của Đài THVN</i>	<i>146</i>
<i>Bảng 3.26. Kết quả thống kê hoạt động lập kế hoạch phân phối nội dung trên NTS....</i>	<i>148</i>
<i>Bảng 3.27. Tổng hợp kết quả PVS về lập kế hoạch phân phối nội dung trên NTS.</i>	<i>148</i>
<i>Bảng 3.28. Kết quả thống kê hoạt động đăng tải và tối ưu nội dung</i>	<i>149</i>
<i>Bảng 3.29. Tổng hợp kết quả PVS về đăng tải và tối ưu nội dung số.....</i>	<i>150</i>
<i>Bảng 3.30. Kết quả thống kê mô tả hoạt động tương tác và phản hồi công chúng</i>	<i>151</i>
<i>Bảng 3.31. Tổng hợp kết quả PVS về tương tác và phản hồi công chúng.....</i>	<i>152</i>
<i>Bảng 3.32. Kết quả thống kê mô tả hoạt động quảng bá và lan tỏa nội dung số ...</i>	<i>154</i>
<i>Bảng 3.33. Tổng hợp kết quả PVS về quảng bá và lan tỏa nội dung số</i>	<i>154</i>
<i>Bảng 3.34. Kết quả thống kê mô tả công nghệ phân phối nội dung số.....</i>	<i>156</i>
<i>Bảng 3.35. Tổng hợp kết quả PVS về ứng dụng công nghệ trong phân phối</i>	<i>158</i>
<i>nội dung trên NTS.</i>	<i>158</i>
<i>Bảng 3.36. Kết quả thống kê mô tả mức độ liên kết chu trình sản xuất - phân</i>	<i>160</i>
<i>phối nội dung trên NTS</i>	<i>160</i>
<i>Bảng 3.37. Tổng hợp kết quả PVS về liên kết chu trình sản xuất – phân phối nội</i>	<i>161</i>
<i>dung số</i>	<i>161</i>
<i>Bảng 3.38. Kết quả thống kê mô tả về quản trị dữ liệu và tài sản số</i>	<i>162</i>
<i>Bảng 3.39. Tổng hợp kết quả PVS về hoạt động quản trị dữ liệu và tài sản nội dung ..</i>	<i>163</i>

<i>Bảng 3.40. Kết quả thống kê mô tả về khả năng thích ứng trong hoạt động sản xuất – phân phối nội dung số</i>	<i>164</i>
<i>Bảng 3.41. Tổng hợp kết quả PVS về khả năng thích ứng trong hoạt động sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.</i>	<i>165</i>
<i>Bảng 3.42. Kết quả thống kê mô tả về giá trị tạo ra từ hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung số</i>	<i>166</i>
<i>Bảng 3.43. Tổng hợp kết quả PVS về giá trị tạo ra từ hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.</i>	<i>168</i>

DANH MỤC CÁC HÌNH ẢNH

<i>Hình 1: Chuỗi giá trị trong sản xuất và phân phối nội dung.....</i>	<i>19</i>
<i>Hình 2: Mô hình tiến hóa của công chúng truyền thông (A Model of Audience Evolution) [Napoli , 2011].</i>	<i>20</i>
<i>Hình 2.1. Sự chuyển đổi mô hình sản xuất nội dung của đài truyền hình</i>	<i>79</i>
<i>Hình 2.2. Sự chuyển đổi mô hình phân phối nội dung.....</i>	<i>80</i>
<i>Hình 2.3. Cơ chế phân phối nội dung bằng hệ thống đề xuất</i>	<i>81</i>
<i>Hình 2.4. Cơ chế vận hành của hệ thống tích hợp sản xuất và phân phối nội dung.</i>	<i>83</i>
<i>Hình 2.5. Công nghệ hỗ trợ hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số.....</i>	<i>91</i>
<i>Hình 3.1. Kết quả của phiên livestream breaking news 1 (8h05 ngày 24/5/2024) .</i>	<i>136</i>
<i>Hình 3.2. Kết quả của phiên livestream breaking news 2 (10h00 ngày 24/5/2024)....</i>	<i>136</i>
<i>Hình 4.1. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng của BBC....</i>	<i>240</i>
<i>Hình 4.3. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng của CMG ..</i>	<i>242</i>
<i>Hình 4.4. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của NHK.....</i>	<i>243</i>
<i>Hình 4.1. Mô hình đề xuất cho hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.....</i>	<i>248</i>

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong kỷ nguyên truyền thông số, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ cùng với những biến đổi trong hành vi và nhu cầu của công chúng đang làm thay đổi sâu sắc hệ sinh thái truyền thông, tác động mạnh mẽ đến truyền hình. Theo nhà nghiên cứu Nguyễn Thế Kỷ (2020), Hội đồng Châu Âu đã xác định bốn biến đổi mang tính cấu trúc tác động đến các tổ chức truyền hình công, gồm: (1) số hóa và lộ trình số hóa; (2) sự thay đổi thói quen tiếp cận thông tin của khán giả; (3) những áp lực về chính trị và kinh tế; và (4) sự cạnh tranh trong thị trường quảng cáo thương mại. Những biến đổi này cho thấy truyền hình không chỉ chịu tác động của tiến bộ công nghệ mà còn đứng trước sự dịch chuyển căn bản của môi trường truyền thông và công chúng.

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số và các nền tảng truyền thông trực tuyến tiếp tục thúc đẩy những thay đổi sâu sắc trong phương thức sản xuất, phân phối và tiếp nhận nội dung. Công chúng ngày càng dịch chuyển sang môi trường số, trong khi nền tảng, thuật toán và dữ liệu ngày càng tham gia sâu vào quá trình kết nối nội dung với người sử dụng. Trong bối cảnh đó, các đài truyền hình đứng trước yêu cầu phải đổi mới từ phương thức tổ chức sản xuất, hình thức và định dạng nội dung đến cách thức phân phối, tiếp cận và duy trì mối quan hệ với công chúng trên nhiều nền tảng khác nhau. Sản xuất và phân phối vì thế không còn là hai hoạt động tách biệt mà ngày càng có sự liên kết, tác động qua lại trong toàn bộ chu trình tạo lập và đưa nội dung đến công chúng. Thực tiễn trên đặt ra yêu cầu nghiên cứu một cách hệ thống hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của truyền hình, trong đó cần làm rõ phương thức tổ chức, mối quan hệ giữa sản xuất và phân phối, cũng như các yếu tố tác động đến quá trình chuyển đổi trong môi trường truyền thông số. Đối với Đài THVN, vấn đề này càng có ý nghĩa khi hoạt động truyền hình đang được mở rộng từ mô hình phát sóng truyền thống sang hệ sinh thái đa nền tảng, đòi hỏi những thay đổi tương ứng về nội dung, quy trình, công nghệ, nguồn lực và phương thức tiếp cận công chúng. Từ những vấn đề lý luận và thực tiễn đó, tính cấp thiết của đề tài “Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền

tăng số của Đài Truyền hình Việt Nam” được thể hiện trên một số phương diện chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, không gian tiếp nhận thông tin của công chúng đã dịch chuyển mạnh sang môi trường số, trở thành một không gian quan trọng trong đời sống thông tin của công chúng. Theo Digital 2025: Global Overview Report, đầu năm 2025 thế giới có khoảng 5,56 tỷ người sử dụng Internet, tương đương 67,9% dân số; số định danh người dùng mạng xã hội đạt khoảng 5,24 tỷ, tương đương 63,9% dân số (DataReportal, 2025a). Tại Việt Nam, có 79,8 triệu người sử dụng Internet, tương đương 78,8% dân số; số định danh người dùng mạng xã hội đạt 76,2 triệu, tương đương 75,2% dân số.

Việc tiếp nhận nội dung ngày càng ít phụ thuộc vào lịch phát sóng và thiết bị truyền hình truyền thống, thay vào đó diễn ra trên thiết bị di động, ứng dụng số, mạng xã hội và các nền tảng video trực tuyến. Đặc biệt, xu hướng tiếp nhận tin tức bằng video càng làm gia tăng sức ép chuyển đổi đối với truyền hình. Digital News Report 2025 cho thấy tỷ lệ công chúng tiếp nhận tin tức dạng video trên mạng xã hội tăng từ 52% năm 2020 lên 65% năm 2025; tỷ lệ tiếp nhận tin tức qua video nói chung tăng từ 67% lên 75%. 44% người từ 18 đến 24 tuổi và 38% người từ 25 đến 34 tuổi xác định mạng xã hội và các nền tảng video là nguồn tin tức chính (Reuters Institute, 2025).

Thứ hai, các nền tảng xuyên biên giới và cơ chế phân phối bằng thuật toán đang làm thay đổi quyền làm chủ dòng thông tin. Newman và cộng sự (2025) nhận định sự dịch chuyển sang mạng xã hội và nền tảng video đang thúc đẩy một hệ sinh thái truyền thông phân mảnh với sự tham gia ngày càng lớn của các nhà sáng tạo nội dung, YouTuber, TikToker và người có ảnh hưởng. Điều này làm thay đổi cơ chế “gác cổng” truyền thống và đặt các cơ quan truyền hình trước yêu cầu nâng cao năng lực chủ động trong điều kiện phụ thuộc một phần vào hạ tầng, dữ liệu và thuật toán của các nền tảng.

Thứ ba, sự dịch chuyển nguồn lực kinh tế sang các doanh nghiệp công nghệ đang tạo sức ép đối với khả năng phát triển bền vững của truyền hình. UNESCO (2022) chỉ ra rằng doanh thu quảng cáo đã dịch chuyển nhanh từ các cơ quan báo chí sang các công ty Internet; riêng Google và Meta tiếp nhận khoảng một nửa tổng chi tiêu quảng cáo số toàn cầu. Các nền tảng công nghệ đồng thời nắm giữ lợi thế về

dữ liệu người dùng, hạ tầng phân phối và thị trường quảng cáo. Điều này tác động trực tiếp đến khả năng tạo nguồn thu của các cơ quan báo chí trong môi trường số.

Thứ tư, sự thay đổi hành vi và nhu cầu của công chúng đặt ra yêu cầu chuyển từ sản xuất, phân phối theo các khâu tương đối tách biệt sang một chu trình có sự liên kết và phản hồi. Theo Digital News Report (2025), 40% số người được khảo sát cho biết họ đôi khi hoặc thường xuyên né tránh tin tức, tăng từ 29% năm 2017; mức độ tin cậy chung đối với tin tức tại các thị trường khảo sát đạt 40% (Reuters Institute, 2025). Những kết quả này phản ánh thách thức của báo chí trong duy trì sự quan tâm, củng cố niềm tin và đáp ứng nhu cầu thông tin ngày càng phân mảnh, cá nhân hóa của công chúng.

Thứ năm, sự phát triển của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và điện toán đám mây đang tác động ngày càng sâu sắc vào toàn bộ chuỗi nội dung. AI có thể hỗ trợ nghiên cứu công chúng, thu thập và xử lý dữ liệu, tác nghiệp, biên tập, cá nhân hóa, phân phối và đánh giá hiệu quả nội dung. Tuy nhiên, việc ứng dụng AI cũng làm nảy sinh những vấn đề về độ chính xác, bản quyền, tính minh bạch, đạo đức nghề nghiệp, bởi vậy, vai trò kiểm chứng và trách nhiệm xã hội của cơ quan báo chí càng trở nên quan trọng. Bên cạnh đó, dữ liệu công chúng, kho tư liệu truyền hình và các sản phẩm số ngày càng trở thành tài sản chiến lược của Đài truyền hình. Việc khai thác dữ liệu và ứng dụng AI đòi hỏi cơ chế quản trị rõ ràng về quyền sở hữu, tiếp cận, chia sẻ và bảo vệ dữ liệu; trách nhiệm của các chủ thể trong chuỗi nội dung; quản lý bản quyền và sử dụng AI.

Thứ sáu, quá trình sắp xếp, cơ cấu lại hệ thống báo chí và tổ chức của Đài THVN đặt ra yêu cầu tái cấu trúc hoạt động sản xuất – phân phối nội dung. Quyết định số 362/QĐ-TTg ngày 3/4/2019 của Thủ tướng Chính phủ xác định định hướng sắp xếp hệ thống báo chí theo hướng tinh gọn, nâng cao hiệu lực, hiệu quả và phát triển một số cơ quan báo chí chủ lực, đa phương tiện. Nghị định số 47/2025/NĐ-CP, có hiệu lực từ ngày 1/3/2025, quy định cơ cấu tổ chức của Đài THVN gồm 22 đơn vị. Việc mở rộng phạm vi chức năng trong điều kiện tinh gọn bộ máy đặt ra yêu cầu tái cấu trúc quy trình, phân bổ nguồn lực, hạn chế trùng lặp nội dung, tăng cường phối hợp và khai thác hiệu quả hạ tầng, dữ liệu và kho tư liệu dùng chung.

Thứ bảy, thực tiễn chuyển đổi hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài Truyền hình Việt Nam đang đặt ra những vấn đề cần được nghiên cứu một cách hệ thống.

Là cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia, Đài THVN vừa thực hiện nhiệm vụ cung cấp thông tin chính thống, tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và phục vụ lợi ích công chúng, vừa phải thích ứng với những biến đổi nhanh chóng của môi trường truyền thông số. Trong bối cảnh sự chú ý của công chúng ngày càng phân tán giữa truyền hình truyền thống, báo điện tử, mạng xã hội và các nền tảng xuyên biên giới, Đài THVN đứng trước yêu cầu vừa duy trì khả năng tiếp cận rộng rãi công chúng, nâng cao hiệu quả truyền thông, vừa khai thác hiệu quả nguồn lực và giá trị nội dung để tạo nguồn lực cho phát triển.

Yêu cầu chuyển đổi này đồng thời được đặt trong tiến trình chuyển đổi số báo chí của Việt Nam. Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025 xác định định hướng xây dựng một số cơ quan báo chí chủ lực, đa phương tiện, có vai trò định hướng dư luận xã hội và thông tin đối ngoại. Trong tiến trình đó, VTV từng bước chuyển từ mô hình truyền hình chủ yếu dựa trên phát sóng tuyến tính sang phát triển hệ sinh thái truyền thông đa nền tảng, trong đó nội dung được sản xuất và phân phối trên truyền hình, báo điện tử, ứng dụng OTT và các nền tảng mạng xã hội.

Trên thực tế, quá trình chuyển đổi của VTV đã được triển khai từ khá sớm. Từ năm 2014, Đài thành lập Trung tâm Sản xuất và Kinh doanh nội dung số nhằm từng bước xây dựng chiến lược phát triển nội dung số. Năm 2020, Trung tâm Sản xuất và Phát triển nội dung số (VTV Digital) được thành lập trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Tin tức VTV24, Báo điện tử VTVNews và Trung tâm Sản xuất và Kinh doanh nội dung số. Việc tổ chức lại này đánh dấu bước chuyển quan trọng trong định hướng tập trung nguồn lực sản xuất, phát triển và phân phối nội dung số. Cùng với VTV.vn và VTGo, nội dung của VTV ngày càng được mở rộng trên YouTube, Facebook, TikTok và các nền tảng số khác, tạo nên hệ thống phân phối đa dạng hơn so với mô hình truyền hình truyền thống.

Tuy nhiên, việc mở rộng số lượng nền tảng và gia tăng sản lượng nội dung chưa đồng nghĩa với việc đã hình thành đầy đủ một mô hình sản xuất và phân phối

nội dung đa nền tảng có tính tích hợp. Thực tiễn tại VTV cho thấy quá trình chuyển đổi vẫn đặt ra một số vấn đề đáng chú ý:

- *Sự chuyển đổi từ tư duy sản xuất cho truyền hình sang tư duy sản xuất cho môi trường đa nền tảng chưa diễn ra đồng đều.* Một bộ phận nội dung số vẫn được hình thành chủ yếu bằng cách tái sử dụng, cắt dựng hoặc điều chỉnh từ sản phẩm truyền hình để phân phối trên các NTS. Cách thức này giúp mở rộng phạm vi phân phối và khai thác lại giá trị của nội dung, nhưng đồng thời đặt ra vấn đề về mức độ phù hợp với đặc trưng công chúng, định dạng, hành vi sử dụng, cơ chế phân phối của từng nền tảng. Trong môi trường mà mỗi nền tảng có logic vận hành và nhóm công chúng khác nhau, sản xuất nội dung số không chỉ là đưa cùng một sản phẩm lên nhiều kênh mà đòi hỏi khả năng thiết kế, điều chỉnh và phát triển nội dung phù hợp với từng không gian phân phối.

- *Về năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng của đội ngũ nhân sự:* Quá trình chuyển đổi từ tác nghiệp truyền hình truyền thống sang môi trường số đòi hỏi người làm nội dung không chỉ có năng lực báo chí, truyền hình mà còn phải hiểu đặc điểm nền tảng, hành vi công chúng số, định dạng nội dung, dữ liệu, công nghệ và phương thức tương tác. Sự khác biệt về năng lực giữa các bộ phận và cá nhân có thể ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của toàn bộ quy trình sản xuất và phân phối.

- *Về tổ chức sản xuất và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng đặt ra yêu cầu cao hơn về cơ chế phối hợp và sử dụng nguồn lực.* Khi cùng một nội dung có thể được phát triển thành nhiều phiên bản cho truyền hình, báo điện tử, VTVGo và mạng xã hội, vấn đề không còn chỉ là sản xuất được bao nhiêu nội dung, mà là tổ chức nguồn lực như thế nào để hạn chế trùng lặp, khai thác tối đa giá trị của nội dung và bảo đảm sự phù hợp với từng nền tảng. Điều này đặt ra yêu cầu xem xét lại cách thức phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận và các khâu trong quá trình sản xuất – phân phối.

- *Dữ liệu và phản hồi của công chúng trên các NTS chưa được khai thác đồng đều như một đầu vào của quá trình sản xuất nội dung.* Môi trường số tạo khả năng ghi nhận tương đối nhanh các chỉ số về lượt xem, thời gian xem, mức độ tương tác, chia sẻ và phản hồi của người dùng. Vì vậy, vấn đề đặt ra về dữ liệu từ quá trình phân phối được thu thập, chia sẻ và sử dụng như thế nào trong các quyết định sản xuất tiếp theo.

-Mối liên kết giữa sản xuất và phân phối nội dung chưa phải lúc nào cũng hình thành thành một chu trình khép kín. Trong mô hình truyền hình truyền thống, sản xuất thường đi trước và phân phối chủ yếu thực hiện chức năng đưa sản phẩm đến công chúng. Trong môi trường nền tảng, quan hệ này trở nên hai chiều hơn: đặc điểm của nền tảng ảnh hưởng đến cách thức sản xuất; kết quả phân phối và phản hồi của công chúng lại cung cấp dữ liệu để điều chỉnh hoạt động sản xuất. Vì vậy, nếu sản xuất và phân phối vẫn được tổ chức tương đối tách biệt, khả năng thích ứng nhanh với công chúng và tối ưu hóa giá trị nội dung sẽ bị hạn chế.

- Đài THVN đang phải đồng thời giải quyết yêu cầu thực hiện nhiệm vụ chính trị – xã hội, bảo đảm hiệu quả kinh tế và duy trì nguồn lực cho hoạt động trong môi trường số. Trên môi trường số, Đài THVN không thể chỉ lấy lượt xem, tương tác hay doanh thu làm tiêu chí chỉ phối hoạt động sản xuất. Nội dung của Đài còn phải đáp ứng các yêu cầu về thông tin chính thống, tính định hướng, chất lượng và trách nhiệm xã hội. Việc duy trì, phát triển hệ thống sản xuất đa nền tảng đòi hỏi nguồn lực ngày càng lớn cho công nghệ, dữ liệu, bản quyền và nhân lực. Đây là bài toán đặc thù đặt Đài THVN trước yêu cầu phải tìm kiếm phương thức tổ chức sản xuất và phân phối vừa phù hợp với chức năng của một cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia, vừa thích ứng với logic vận hành của môi trường truyền thông số.

Những vấn đề trên cho thấy chuyển đổi số tại Đài THVN không đơn thuần là mở rộng nội dung từ truyền hình sang các nền tảng số, mà là quá trình chuyển đổi sâu hơn về tư duy, tổ chức, nguồn lực, công nghệ, dữ liệu và đặc biệt là mối quan hệ giữa sản xuất với phân phối nội dung. Chính khoảng cách giữa sự phát triển nhanh của hệ thống nền tảng và yêu cầu hoàn thiện cơ chế tổ chức, vận hành sản xuất – phân phối đặt ra nhu cầu nghiên cứu một cách hệ thống thực trạng, các yếu tố tác động và sự liên kết giữa hai hoạt động này. Đây là một trong những căn cứ thực tiễn trực tiếp cho việc lựa chọn đề tài “Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài Truyền hình Việt Nam”.

Thời gian qua, các nghiên cứu trong và ngoài nước phần lớn tập trung vào các khía cạnh như hành vi công chúng, truyền hình đa nền tảng, kỹ năng tác nghiệp số, công nghệ phân phối hoặc hoạt động sản xuất chương trình trên đa nền tảng. Đối với trường hợp Đài THVN, vẫn cần một nghiên cứu tiếp cận hoạt động sản xuất và phân phối nội dung như một chuỗi vận hành tích hợp, trong đó dữ liệu, phản hồi của

công chúng đóng vai trò kết nối giữa các khâu, đồng thời xem xét vai trò của tổ chức, nhân lực, công nghệ và quản trị đến hiệu quả của toàn bộ quá trình vận hành.

Xuất phát từ những luận cứ trên, chúng tôi lựa chọn đề tài nghiên cứu “Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN”. Nghiên cứu này góp phần bổ sung cách tiếp cận về mối quan hệ liên kết giữa sản xuất, phân phối nội dung trong môi trường truyền thông số; từ đó đề xuất mô hình và hệ thống giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức sản xuất, phân phối, khai thác dữ liệu và tối ưu hóa nguồn lực của Đài THVN trong bối cảnh hiện nay.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Luận án hệ thống hóa những vấn đề lý luận, thực tiễn về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS, khảo sát thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN; từ đó chỉ rõ những vấn đề đặt ra và đề xuất giải pháp, mô hình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa các tài liệu và công trình nghiên cứu liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS; từ đó xác định khoảng trống nghiên cứu và những vấn đề cần tiếp tục làm rõ.

- Làm rõ một số khái niệm, cơ sở lý luận liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của truyền hình.

- Khảo sát thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

- Phân tích những thành công, hạn chế, nguyên nhân, xác định các vấn đề đặt ra đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

- Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, mô hình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Tác giả lựa chọn nghiên cứu trường hợp Đài THVN vì đây là cơ quan truyền hình quốc gia có quy mô lớn, giữ vai trò chủ lực trong hệ thống báo chí truyền thông Việt Nam, đồng thời là đơn vị triển khai mạnh mẽ quá trình chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên đa nền tảng. Đài THVN đáp ứng các tiêu chí về tính đại diện, tính điển hình và khả năng tiếp cận dữ liệu phục vụ nghiên cứu. Nghiên cứu tập trung khảo sát hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên các NTS chủ lực của Đài THVN, gồm mạng xã hội, báo điện tử VTV.vn (VTV Times) và ứng dụng VTGo. Đây là các nền tảng có vai trò quan trọng trong chiến lược phát triển hệ sinh thái nội dung số của Đài THVN, phản ánh tương đối đầy đủ đặc điểm vận hành nội dung trên môi trường truyền thông số.

- Thời gian nghiên cứu từ tháng 1 năm 2024 đến tháng 9 năm 2025. Các trường hợp và sản phẩm được phân tích giới hạn trong thời gian nghiên cứu, tên đơn vị, chương trình và hệ sinh thái nội dung được xác định theo cơ cấu hoạt động tại thời điểm khảo sát.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Cơ sở lý luận

- Phương pháp luận của luận án dựa trên nền tảng thế giới quan và phương pháp luận khoa học của chủ nghĩa Mác – Lê-nin, tư tưởng Hồ Chí Minh, đồng thời quán triệt quan điểm, đường lối của Đảng và Nhà nước về phát triển báo chí, truyền thông, chuyển đổi số quốc gia và phát triển công nghệ truyền thông trong bối cảnh truyền thông số.

+ Tư duy duy vật biện chứng giúp nhìn nhận hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình trên NTS như một quá trình vận động và biến đổi liên tục dưới tác động của nhiều yếu tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài đài truyền hình, đặc biệt là sự thay đổi của công nghệ và thói quen tiếp nhận thông tin của công chúng.

+ Tư tưởng Hồ Chí Minh nhấn mạnh vai trò của báo chí, truyền thông và tri thức trong sự nghiệp phát triển đất nước, đồng thời đề cao yêu cầu đổi mới nội dung, phương thức thể hiện để phục vụ nhân dân.

+ Quan điểm của Đảng và Nhà nước nhấn mạnh yêu cầu đổi mới hoạt động báo chí – truyền thông, thúc đẩy chuyển đổi số báo chí và phát triển hệ sinh thái truyền thông số quốc gia. Các văn kiện và chính sách như Nghị quyết số 52-NQ/TW

ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã tạo cơ sở quan trọng cho quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí – truyền thông. Đồng thời, các định hướng này tạo động lực thúc đẩy các cơ quan báo chí, trong đó có Đài THVN, đổi mới mô hình tổ chức, quy trình sản xuất và phân phối nội dung trên NTS.

- Luận án dựa trên lý thuyết sau:

Lý thuyết hội tụ truyền thông

Lý thuyết hội tụ truyền thông ra đời cùng với sự phát triển của công nghệ số. Ngay từ những năm 1970, 1980, các nhà nghiên cứu đã phân tích công nghệ sẽ làm mờ nhạt ranh giới giữa các loại hình báo chí truyền thông. Nói về quá trình hội tụ truyền thông, nhà nghiên cứu Lawson (2006) cho rằng “Internet đã thúc đẩy, cải tiến công cụ phân phối thông tin nhanh và mạnh hơn”.

Bước ngoặt quan trọng diễn ra khi Henry Jenkins (2006) hệ thống hóa khái niệm hội tụ truyền thông “Đó là sự tích hợp công nghệ, tích hợp văn hóa trong cách truyền thông, bao gồm dòng chảy nội dung qua nhiều nền tảng cùng với đó là sự gắn kết, tham gia của công chúng và vì thế, ranh giới người làm truyền thông và công chúng dường như xóa mờ”. Bởi vậy, các phương tiện truyền thông cũ cùng tồn tại với phương tiện truyền thông mới, và “chức năng và trạng thái của chúng buộc phải thay đổi khi có sự xuất hiện của công nghệ mới” [Jenkins, 2006]. Mối quan hệ giữa nhà báo với công chúng đã thay đổi bởi khi các nền tảng mạng xã hội phát triển, công chúng đã trở thành đối tác tham gia sâu sắc hơn vào quá tiếp nhận thông tin qua phản biện, thể hiện quan điểm, ý kiến nhanh chóng, đa chiều, cùng với đó là đồng kiến tạo nội dung thay vì tiếp nhận thông tin một chiều như trước đây. Lý thuyết này được vận dụng để luận giải sự chuyển đổi phương thức sản xuất và phân phối nội dung của truyền hình trong môi trường số, đặc biệt là sự thay đổi trong mối quan hệ giữa nội dung, nền tảng và công chúng.

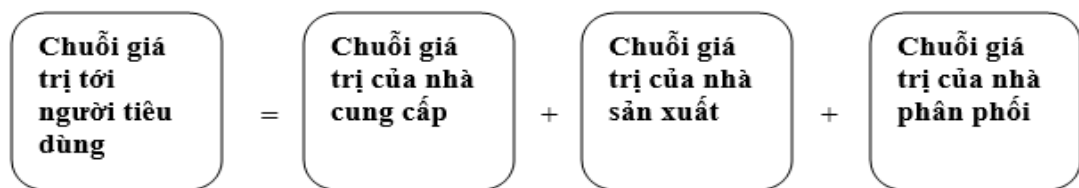
+ Luận giải bản chất của sự thay đổi, chuyển đổi sang phương thức sản xuất, phân phối nội dung trên NTS, cung cấp cơ sở khoa học để luận giải cho những biến đổi này và là căn cứ khoa học để tìm câu trả lời cho các câu hỏi: Tại sao cách làm cũ không còn phù hợp trong bối cảnh số? Bởi thực tế khán giả của truyền hình trên

kênh sóng đang giảm dần, và dịch chuyển tiếp nhận thông tin trên các NTS. Nhờ công nghệ, điểm cốt lõi của môi trường hội tụ đó là công chúng không còn ràng buộc tại điểm hẹn duy nhất với khung giờ cố định theo lịch phát sóng, mà đã chủ động lựa chọn thời điểm, thiết bị, thời gian. Kênh sóng “vàng” của truyền hình với khung giờ “vàng” không còn được công chúng đón nhận như trước, đồng thời quảng cáo trên kênh sóng sụt giảm nghiêm trọng, buộc phải chuyển sang mô hình doanh thu mới.

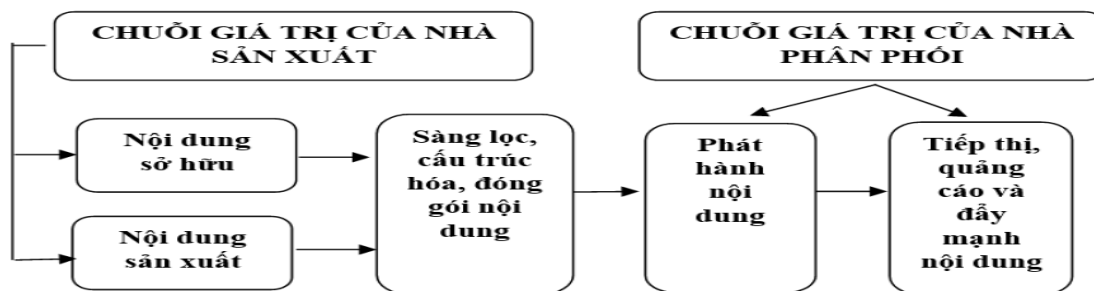
+ Lý thuyết này cũng làm cơ sở cho thấy rằng nội dung không còn sản xuất một lần cho một nền tảng, hoạt động sản xuất, phân phối được vận hành tiếp nối liên tục, gắn kết, không rời rạc, các vai trò của từng khâu không tách bạch riêng lẻ. Điều này lý giải vì sao Đài THVN cần có sự thay đổi căn cốt về tư duy sản xuất, phân phối nội dung trên NTS; ranh giới giữa làm cho kênh sóng và làm cho số dần được xóa nhòa, đồng thời luận giải sự thay đổi quan hệ giữa nhà sản xuất, phân phối và người tiêu dùng nội dung trong môi trường số.

+ Lý thuyết hội tụ truyền thông làm cơ sở cho giải pháp trong chương 4 của luận án. Việc nắm rõ bản chất của hội tụ truyền thông giúp đề xuất giải pháp mang lại giá trị lâu dài. Các giải pháp không dừng ở việc thay đổi từng kỹ năng cụ thể, đơn lẻ trong quy trình tác nghiệp, mà cần chuyển đổi tư duy, thiết lập quy trình tác nghiệp và cách vận hành mới trong môi trường số có rất nhiều điểm nút tương tác, có nhiều nhân tố đổi mới sáng tạo, song hành với nhiều giá trị khác nhau.

Lý thuyết chuỗi giá trị truyền thông (Media Value Chain)



Theo Picard, “nền tảng cơ bản trong hoạt động truyền thông vẫn là quy trình: sáng tạo nội dung – hệ thống hóa – đóng gói – phân phối nó” [Picard, 2002]. “Khả năng tạo giá trị cho công chúng và duy trì giá trị đó chính là yếu tố quyết định sự tồn tại của tổ chức truyền thông” [Picard, 2006].



Hình 1: Chuỗi giá trị trong sản xuất và phân phối nội dung

Vận dụng lý thuyết chuỗi giá trị truyền thông giúp luận án luận giải các mắt xích cấu thành tạo nên chuỗi giá trị trong hoạt động sản xuất xuất và phân phối nội dung. Mỗi cấp độ trong chuỗi giá trị giúp luận án luận giải:

- Nguồn nhân lực, công nghệ tạo giá trị
- Thay đổi trong chu trình sản xuất, phân phối nội dung trên NTS.
- Giá trị của sản phẩm nội dung số

Cụ thể, lý thuyết này sẽ được vận dụng để phân tích thực trạng trong chương 3 và hệ thống giải pháp, đề xuất mô hình ứng dụng hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trong chương 4 của luận án.

+ Luận giải sản xuất nội dung không rời rạc, mà chính là mắt xích được liên kết sản xuất và phân phối.

+ Luận giải hoạt động phân phối cần tạo được giá trị gia tăng từ hoạt động sản xuất, tạo hiệu quả về kinh tế, xã hội. Mỗi khâu trong chuỗi giá trị tương ứng với một mắt xích tạo nên toàn bộ chu trình. Phân phối trong chuỗi giá trị quyết định nội dung tiếp cận được ai? Tiếp cận ở quy mô nào? Mức độ tương tác ra sao? Có chuyển hóa thành giá hay không?

+ Lý thuyết chuỗi giá trị cũng chứng minh nếu một mắt xích trong chuỗi hoạt động này không chất lượng, toàn bộ nội dung sẽ không đạt hiệu quả.

- *Mô hình tiến hóa của công chúng truyền thông (Audience Evolution Model)*

Mô hình tiến hóa của công chúng truyền thông được Philip M. Napoli đề xuất trong nghiên cứu *Toward a Model of Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences* năm 2008 và tiếp tục được phát triển trong công trình *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media*



Audiences [Napoli, 2008; Napoli, 2011]. Mô hình lý giải sự biến đổi của công chúng dưới tác động của công nghệ truyền thông mới, sự phân mảnh của môi trường truyền thông và sự thay đổi của các hệ thống thu thập, đo lường thông tin về công chúng.

Hình 2: Mô hình tiến hóa của công chúng truyền thông (A Model of Audience Evolution) [Napoli, 2011].

Theo Napoli, quá trình tiến hóa của công chúng gồm bốn thành tố: sự biến đổi trong hoạt động tiêu dùng truyền thông; sự xuất hiện của các hệ thống thông tin mới về công chúng; sự phản ứng và thương lượng giữa các chủ thể liên quan; sự hình thành quan niệm mới về công chúng truyền thông. NCS vận dụng mô hình này để phân tích vai trò của công chúng và dữ liệu công chúng trong hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS, làm cơ sở đề xuất giải pháp xây dựng và phát triển lớp công chúng số.

- *Lý thuyết quản trị truyền thông (Media Management)*

Quản trị truyền thông nghiên cứu việc vận dụng các nguyên lý và chức năng quản trị vào hoạt động của các tổ chức truyền thông trong những điều kiện đặc thù của ngành. Albarran (2017) tiếp cận quản trị truyền thông trong bối cảnh biến đổi của môi trường truyền thông điện tử và số, tập trung vào các chức năng quản lý, lãnh đạo và ra quyết định trong tổ chức truyền thông. Sự phát triển của dữ liệu lớn, truyền thông di động, mạng xã hội và công nghệ số làm thay đổi môi trường hoạt động, đồng thời đặt ra những yêu cầu mới đối với nhà quản trị truyền thông. Ở góc độ quản trị chiến lược, Küng (2017) xem xét cách các lý thuyết và khái niệm quản trị chiến lược được vận dụng vào ngành truyền thông, đặc biệt nhấn mạnh sự thay đổi công nghệ, đổi mới và sáng tạo, văn hóa, cấu trúc tổ chức và lãnh đạo. Cách tiếp cận này cho phép phân tích cách các tổ chức truyền thông thích ứng và ra quyết định trong môi trường truyền thông biến đổi. Vận dụng lý thuyết quản trị truyền thông giúp luận án luận giải cách thức tổ chức và quản trị hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN, tập trung vào: Tổ chức và phối hợp các bộ phận, nguồn lực trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung; Quản trị nguồn nhân lực và năng lực của đội ngũ tham gia sản xuất, phân phối nội dung số; Ứng dụng công nghệ và dữ liệu trong quá trình tổ chức sản xuất, phân phối và đo

lượng hiệu quả nội dung; Khả năng thích ứng của tổ chức trước những thay đổi về công nghệ, nền tảng và môi trường truyền thông. Cụ thể, lý thuyết này được vận dụng để phân tích thực trạng tổ chức và vận hành hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN trong Chương 3; đồng thời làm cơ sở luận giải các yếu tố về tổ chức, nhân lực, công nghệ và quản trị thúc đẩy hoặc cản trở hoạt động này; Luận giải sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, công nghệ và phương thức quản trị trong quá trình chuyển đổi từ môi trường truyền hình truyền thống sang môi trường đa nền tảng. Từ đó đề xuất giải pháp trong Chương 4.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

a. Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Đây là phương pháp nền tảng nhằm hệ thống hóa tri thức lý luận và thực tiễn về hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS của truyền hình. Thông qua việc thu thập, phân tích và tổng hợp các tài liệu liên quan, luận án xây dựng cơ sở lý luận và định hướng cho quá trình khảo sát, phân tích thực trạng.

Hệ thống nội dung tài liệu, gồm:

- *Nhóm tài liệu về cơ sở lý luận truyền thông số và truyền thông hội tụ:* Bao gồm các công trình nghiên cứu liên quan đến báo chí số, truyền thông hội tụ, kinh tế nền tảng, công chúng số, truyền hình đa nền tảng và chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí, truyền thông.

- *Nhóm tài liệu về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình trên NTS:* Bao gồm các nghiên cứu về các giai đoạn trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS, chiến lược phát triển công chúng, tối ưu hóa nội dung trên NTS, việc ứng dụng công nghệ số trong sản xuất, phân phối nội dung trên NTS.

- *Nhóm tài liệu về kinh nghiệm thực tiễn:* Bao gồm các nghiên cứu, báo cáo và trường hợp điển hình về hoạt động sản xuất - phân phối nội dung của Đài THVN, các cơ quan báo chí và truyền thông trong, ngoài nước.

- *Nhóm tài liệu về hành lang pháp lý:* Bao gồm các văn kiện của Đảng, chính sách của Nhà nước, Luật Báo chí, Luật An ninh mạng, Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 và các văn bản pháp lý liên quan.

- *Loại hình và ngôn ngữ tài liệu:* Tài liệu được lựa chọn chủ yếu gồm sách chuyên khảo, bài báo khoa học, luận án, báo cáo nghiên cứu và báo cáo từ các tổ

chức uy tín như Reuters Institute, We Are Social và Digital News Report. Ngôn ngữ sử dụng gồm tiếng Việt và tiếng Anh.

-Phạm vi thời gian của tài liệu: Ưu tiên các tài liệu công bố trong giai đoạn 2010 –2025 nhằm phản ánh sát thực tiễn chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí – truyền thông. Đối với các lý thuyết nền tảng và công trình kinh điển, nghiên cứu không giới hạn về thời gian công bố.

-Nguồn dữ liệu và công cụ tra cứu: Nguồn tài liệu được khai thác từ các cơ sở dữ liệu học thuật như Google Scholar, EthOS, Sage, Emerald, ProQuest; các cơ sở dữ liệu pháp luật Việt Nam; Thư viện Quốc gia Việt Nam; thư viện điện tử của các cơ sở đào tạo và nghiên cứu như Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn – Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn – Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh và Học viện Báo chí và Tuyên truyền.

b. Khảo sát qua bảng hỏi

- Chọn mẫu khảo sát

Đối tượng khảo sát của luận án là đội ngũ nhân sự trực tiếp tham gia hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN. Dữ liệu khảo sát được sử dụng nhằm phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS, xác định những thành công, hạn chế, các vấn đề đặt ra, làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp, mô hình ứng dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động này.

Do nghiên cứu tập trung vào nhóm đối tượng có kinh nghiệm thực tiễn và trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling) [202]. Chọn mẫu có chủ đích là phương pháp lựa chọn các đối tượng có khả năng cung cấp thông tin phù hợp và chuyên sâu đối với vấn đề nghiên cứu. Việc lựa chọn mẫu trong nghiên cứu này căn cứ vào mức độ tham gia và hiểu biết thực tế của người được khảo sát đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

- Xây dựng thang đo

Thang đo trong luận án được xây dựng nhằm chuyển hóa các thành tố trong khung nghiên cứu của luận án thành các biến quan sát có khả năng đo lường. Trên cơ sở khung nghiên cứu, bảng hỏi được thiết kế gồm hai phần:

Phần 1: Thông tin cá nhân và đặc điểm công tác của người tham gia khảo sát.

Phần 2: Nội dung khảo sát liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ “Không bao giờ” đến “Rất thường xuyên”, bao gồm 3 nhóm nội dung sau:

- (1) Hoạt động sản xuất nội dung trên NTS
- (2) Hoạt động phân phối nội dung trên NTS
- (3) Chuỗi tích hợp chu trình hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS

Bảng hỏi được sử dụng nhằm thu thập dữ liệu phục vụ phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN; xác định những thành công, hạn chế và các vấn đề đặt ra, làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp, mô hình ứng dụng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

-Chọn mẫu nghiên cứu khảo sát

Xác định cỡ mẫu khảo sát theo công thức Cochran (1977):

$$n_0 = \frac{Z^2 P(1 - P)}{e^2}$$

Trong đó:

- n_0 : Cỡ mẫu ban đầu (khi tổng thể rất lớn hoặc vô hạn)
- Z : Giá trị tới hạn ở mức tin cậy 95% ($Z = 1,96$)
- P : Tỷ lệ ước lượng trong tổng thể (chọn $P = 0,5$)
- e : Sai số cho phép (chọn $e = 0,05$).

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = 384.16$$

Do tổng thể nghiên cứu là hữu hạn, cần hiệu chỉnh theo CT:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Áp dụng vào nghiên cứu:

- n : Cỡ mẫu cần thiết sau khi hiệu chỉnh
- N : Quy mô tổng thể (tổng số phần tử trong quần thể nghiên cứu).

Áp dụng với dữ liệu thực tế của Đài THVN:

$$N = 4.235; \quad n_0 = 384.16$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{4.235}} = \frac{384.16}{1.09047} \approx 352.3$$

Cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 352. Nghiên cứu đã khảo sát với số lượng 387 nhân sự. Trong tổng số 387 phiếu thu về, có 7 phiếu bị loại do thuộc các trường hợp sau: (1) bỏ trống quá nhiều, trên 30% số câu hỏi; (2) trả lời theo một lựa chọn duy nhất cho toàn bộ thang đo, không phản ánh đúng nhận thức của người trả lời; (3) thông tin nhân khẩu học không đầy đủ. Kết quả, 380 phiếu hợp lệ được sử dụng cho các bước phân tích thống kê tiếp theo.

- ***Phân bố mẫu khảo sát:***

+ *Phân bố mẫu khảo sát theo giới tính*

Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	183	48,2
Nữ	197	51,8
Tổng	380	100,0

+ *Phân bố mẫu khảo sát theo độ tuổi*

Nhóm độ tuổi	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 25 tuổi	35	9,2
25 - 34 tuổi	81	21,3
35 - 44 tuổi	123	32,4
45 - 54 tuổi	94	24,7
Trên 54 tuổi	47	12,4
Tổng	380	100,0

+ *Phân bố mẫu theo số năm công tác*

Số năm công tác	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 1 năm	36	9,5
1–3 năm	59	15,5
4–7 năm	95	25,0
8–10 năm	86	22,6
Trên 10 năm	104	27,4
Tổng	380	100,0

+ *Phân bố mẫu theo chuyên ngành đào tạo*

Chuyên ngành đào tạo	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Báo chí – truyền thông	215	56,6
Công nghệ thông tin	60	15,8
Marketing/Truyền thông số	56	14,7
Ngành khác	49	12,9
Tổng	380	100,0

+ *Phân bố mẫu theo vị trí công việc*

Vị trí công việc	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Phóng viên	83	21,8
Biên tập viên	92	24,2
Kỹ thuật viên	41	10,8
Quản trị NTS	42	11,1
Quản lý	21	5,5
Tổ chức sản xuất	37	9,7
Quay phim	22	5,8
Thiết kế đồ họa	14	3,7
Khác	28	7,4
Tổng	380	100,0

-Thu thập dữ liệu khảo sát

Để thu thập dữ liệu khảo sát, luận án xây dựng thang đo trên cơ sở khung nghiên cứu đã được xác lập, kết hợp với kết quả tổng quan tài liệu và các lý thuyết nền tảng của đề tài. Trên cơ sở đó, bảng hỏi khảo sát được thiết kế bằng Google Form và gửi tới đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN để thực hiện khảo sát chính thức. Để bảo đảm tính phù hợp của thang đo, luận án tiến hành quá trình xây dựng thang đo theo các bước cơ bản gồm: (1) xác định nội dung nghiên cứu; (2) xây dựng các biến quan sát; và (3) thiết kế bảng hỏi khảo sát. Bảng hỏi gồm 24 câu hỏi với tổng số 84 biến, trong đó có 79

biến quan sát thuộc các thang đo nghiên cứu và 5 biến thông tin nhân khẩu học, chia thành 3 phần chính:

Phần I. Thông tin chung gồm các câu hỏi nhằm thu thập thông tin cơ bản của người tham gia khảo sát như giới tính, nhóm tuổi, số năm công tác, chuyên ngành đào tạo, vị trí công việc.

Phần II. Nội dung khảo sát là phần trọng tâm của bảng hỏi, được thiết kế dựa trên thang đo Likert dạng tần suất (Likert-type frequency scale) gồm 5 mức độ, nhằm đo lường mức độ xuất hiện hoặc tần suất thực hiện của các hoạt động liên quan đến sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Cụ thể, các mức độ được mã hóa như sau: (1) *Không bao giờ*; (2) *Hiếm khi*; (3) *Thỉnh thoảng*; (4) *Thường xuyên*; (5) *Rất thường xuyên*. Trong nghiên cứu này, mức “*Thỉnh thoảng*” được hiểu là mức độ trung gian, phản ánh hoạt động hoặc hiện tượng được thực hiện ở mức độ không thường xuyên nhưng cũng không phải hiếm khi xảy ra. Thang đo này nhằm lượng hóa hành vi, mức độ tham gia và tần suất thực hiện của đối tượng nghiên cứu.

Phần III gồm một câu hỏi mở nhằm ghi nhận các ý kiến đề xuất của người tham gia khảo sát.

Biến quan sát hoạt động sản xuất nội dung trên NTS (Gồm 32 biến quan sát)

STT	Nhóm nội dung khảo sát	Số biến	Ký hiệu
1	Nguồn nhân lực trong sản xuất nội dung số	6	SX01–SX06
2	Nội dung số theo lĩnh vực	7	SX07–SX13
3	Phương thức biểu đạt nội dung số	4	SX14–SX17
4	Các giai đoạn sản xuất nội dung số (nghiên cứu công chúng, lập kế hoạch, sáng tạo nội dung)	9	SX18–SX26
5	Công nghệ trong sản xuất nội dung số	6	SX27–SX32
Tổng		32	SX01–SX32

Biến quan sát hoạt động phân phối nội dung trên NTS (gồm 27 biến quan sát)

STT	Nhóm nội dung khảo sát	Số biến	Ký hiệu
1	Nguồn nhân lực trong phân phối nội dung số	4	PP01–PP04

2	Nền tảng và khả năng tiếp cận công chúng	5	PP05–PP09
3	Các giai đoạn phân phối nội dung số (lập kế hoạch, đăng tải, tối ưu hóa, tương tác và phản hồi)	11	PP10–PP20
4	Quảng bá và lan tỏa nội dung số	3	PP21–PP23
5	Công nghệ trong phân phối nội dung số	4	PP24–PP27
Tổng		27	PP01–PP27

Biến quan sát thành tổ tích hợp hoạt động sản xuất phân phối nội dung trên NTS (gồm 20 biến quan sát)

STT	Nhóm nội dung khảo sát	Số biến	Ký hiệu
1	Liên kết chu trình sản xuất – phân phối	4	TH01–TH04
2	Quản trị dữ liệu và tài sản số	4	TH05–TH08
3	Khả năng thích ứng của hệ thống	4	TH09–TH12
4	Giá trị tạo ra từ tích hợp sản xuất – phân phối	8	TH13–TH20
Tổng		20	TH01–TH20

Thử nghiệm bảng hỏi: Trước khi triển khai khảo sát chính thức, NCS tiến hành thử nghiệm bảng hỏi nhằm đánh giá mức độ rõ ràng của câu hỏi, tính phù hợp của nội dung khảo sát và khả năng thu thập dữ liệu của công cụ nghiên cứu. Theo Hank et al. (2017), hoạt động này giúp phát hiện những hạn chế về hình thức trình bày, cấu trúc câu hỏi và cách diễn đạt để điều chỉnh trước khi khảo sát chính thức.

Bảng hỏi được thiết kế trên nền tảng Google Form và gửi qua thư điện tử tới 20 người tham gia thử nghiệm, bao gồm các nhà báo có kinh nghiệm, chuyên gia công nghệ và lãnh đạo cấp trưởng, phó ban thuộc các đơn vị sản xuất nội dung. Kết quả thu được 20/20 phản hồi: 5 ý kiến góp ý, gồm 3 ý kiến đề xuất điều chỉnh hình thức trình bày bảng hỏi và 2 ý kiến đề nghị sắp xếp lại thứ tự một số câu hỏi, đồng thời chỉnh sửa câu từ để bảo đảm tính rõ ràng và dễ hiểu. Ngoài ra, 15 người tham gia đánh giá bảng hỏi có nội dung phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và tương đối dễ

trả lời. Trên cơ sở các góp ý thu được, NCS đã chỉnh sửa, hoàn thiện bảng hỏi và thực hiện khảo sát chính thức.

Phân tích dữ liệu khảo sát: Dữ liệu khảo sát được mã hóa và xử lý bằng phần mềm SPSS. Quá trình phân tích được thực hiện theo các bước sau:

Thứ nhất, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Phương pháp này được sử dụng nhằm đánh giá mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo. Theo Nunnally và Bernstein [Nunnally & Bernstein, 1994] và Hair và cộng sự [Hair et al., 2010], các biến quan sát có hệ số tương quan biến – tổng (Corrected Item–Total Correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ được xem xét loại khỏi thang đo. Thang đo được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0,7 trở lên; trong nghiên cứu khám phá, hệ số từ 0,6 trở lên có thể được xem xét chấp nhận [Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 2010].

Thứ hai, phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA). Phân tích EFA được sử dụng nhằm khám phá cấu trúc nhân tố của các thang đo và đánh giá mức độ tập hợp, phân tách của các biến quan sát theo các nhóm nhân tố nghiên cứu. Điều kiện thực hiện EFA gồm: hệ số KMO lớn hơn 0,5; kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05); hệ số tải nhân tố (Factor Loading) từ 0,5 trở lên; tổng phương sai trích (Total Variance Explained) đạt từ 50% trở lên.

Thứ ba, phân tích thống kê mô tả. Sau khi xác nhận độ tin cậy và giá trị của thang đo, nghiên cứu sử dụng các chỉ số thống kê mô tả như tần suất, tỷ lệ phần trăm, giá trị trung bình (Mean) và độ lệch chuẩn (Standard Deviation) để phản ánh đặc điểm mẫu khảo sát và mức độ đánh giá của người trả lời đối với các nội dung nghiên cứu.

Trên cơ sở kết quả phân tích dữ liệu, luận án tiến hành đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN; xác định những thành công, hạn chế và các vấn đề đặt ra. Kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học để đề xuất các giải pháp, mô hình ứng dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN.

c. Phỏng vấn sâu: Luận án sử dụng phương pháp PVS nhằm bổ sung, giải thích và làm rõ kết quả khảo sát định lượng về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài Truyền hình Việt Nam (Đài THVN). Nghiên cứu phỏng vấn được định nghĩa là “cuộc trò chuyện giữa hai người do người phỏng vấn khởi

xướng với mục đích cụ thể là thu thập thông tin liên quan đến nghiên cứu và được người phỏng vấn tập trung vào nội dung được xác định bởi mục tiêu nghiên cứu” [Patton, 2015].

Chọn mẫu PVS: Nghiên cứu tiến hành PVS 23 đối tượng theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling) [Patton, 2015] gồm nhà báo, chuyên gia công nghệ, lãnh đạo quản lý phòng, ban tại Đài THVN và 03 chuyên gia quốc tế thuộc mạng lưới chuyên gia của ABU.

Thu thập dữ liệu PVS: PVS được thực hiện bằng hai hình thức: trực tiếp và trực tuyến, tùy thuộc vào điều kiện và thời gian của người tham gia nghiên cứu. Trong quá trình phỏng vấn, người nghiên cứu linh hoạt sử dụng các câu hỏi gợi mở và câu hỏi thăm dò nhằm làm rõ các nội dung phát sinh và khai thác sâu kinh nghiệm, quan điểm của người tham gia. Nội dung phỏng vấn tập trung vào các chủ đề liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số, mức độ tích hợp giữa sản xuất và phân phối, các khó khăn, điểm nghẽn trong quá trình vận hành, các giải pháp và mô hình nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài Truyền hình Việt Nam.

Thời gian thực hiện phỏng vấn từ tháng 3 năm 2025 đến tháng 7 năm 2025.

Phân tích dữ liệu phỏng vấn: Dữ liệu phỏng vấn được xử lý theo các bước: (1) tổ chức và chuẩn bị dữ liệu phỏng vấn; (2) đọc và rà soát toàn bộ dữ liệu; (3) tổng hợp, phân loại các ý kiến theo các chủ đề nghiên cứu; (4) phân tích, diễn giải nội dung phỏng vấn; và (5) đối chiếu, bổ sung và giải thích kết quả khảo sát định lượng. Để bảo đảm tính bảo mật và thuận tiện trong quá trình xử lý dữ liệu, người tham gia nghiên cứu được mã hóa như sau:

Mã	Đối tượng phỏng vấn	Số lượng
PVS01–PVS12	Nhà báo trực tiếp tham gia hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số tại Đài THVN	12
PVS13–PVS20	Cán bộ quản lý tham gia quản trị, điều hành hoạt động nội dung số tại Đài THVN	8
PVS21–PVS23	Chuyên gia quốc tế thuộc Hiệp hội Phát thanh Truyền hình Châu Á – Thái Bình Dương (ABU) trong lĩnh vực truyền hình đa nền tảng, chuyển đổi số và công nghệ	3

	truyền thông	
Tổng		23

5. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

5.1. Câu hỏi nghiên cứu

RQ1. Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN đã chuyển đổi như thế nào về tổ chức, phương thức sản xuất, phương thức phân phối và sự thích ứng của nội dung với môi trường truyền thông đa nền tảng?

RQ2. Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN được liên kết với nhau theo cơ chế nào; dữ liệu, phản hồi của công chúng và kết quả phân phối được sử dụng như thế nào để điều chỉnh hoạt động sản xuất nội dung?

RQ3. Những điều kiện về tổ chức và phối hợp, nguồn nhân lực, công nghệ, quản trị dữ liệu và môi trường nền tảng có vai trò như thế nào đối với sự vận hành và liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN?

5.2. Giả thuyết nghiên cứu

H1. Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN đang chuyển dịch từ phương thức chủ yếu phục vụ phát sóng sang phương thức sản xuất và phân phối đa nền tảng; trong đó, yêu cầu của nền tảng, đặc điểm của công chúng và khả năng khai thác dữ liệu ngày càng được chú trọng trong tổ chức sản xuất, phát triển và phân phối nội dung.

H2. Sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN có xu hướng chuyển từ quy trình tuyến tính sang chu trình có phản hồi, trong đó dữ liệu, phản hồi của công chúng và kết quả phân phối được sử dụng để hỗ trợ điều chỉnh nội dung, kế hoạch và phương thức sản xuất; tuy nhiên, cơ chế liên kết và phản hồi này chưa được thực hiện đồng bộ giữa các khâu và đơn vị.

H3. Sự vận hành và liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN gắn với mức độ đồng bộ của các điều kiện về tổ chức và phối hợp, năng lực nhân sự, hạ tầng công nghệ, quản trị dữ liệu và khả năng thích ứng với đặc trưng của từng nền tảng; những bất cập hoặc thiếu đồng bộ giữa các điều kiện này có thể làm hạn chế sự vận hành của chu trình sản xuất – phân phối nội dung trên nền tảng số.

6. Khung nghiên cứu và tiến trình nghiên cứu của luận án

- Khung nghiên cứu của luận án

Cơ sở hình thành khung nghiên cứu:

Khung nghiên cứu của luận án được xây dựng trên cơ sở kế thừa lý thuyết hội tụ truyền thông [Jenkins, 2006], lý thuyết chuỗi giá trị truyền thông [Picard, 2002; Picard, 2006], lý thuyết quản trị truyền thông [Küng, 2008; Albarran, 2017] và mô hình tiến hóa của công chúng truyền thông [Napoli, 2011], đồng thời kế thừa kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS.

Từ góc độ lý luận và thực tiễn, luận án xác định hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN là một hệ thống vận hành tổng thể chịu sự tác động của môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Trong hệ thống đó, hoạt động sản xuất nội dung số, hoạt động phân phối nội dung số và mức độ tích hợp giữa sản xuất – phân phối là yếu tố trung tâm cấu thành nên hiệu quả vận hành nội dung trên nền tảng số.

+ Phương thức hoạt động sản xuất nội dung số, được xem xét thông qua các phương diện: Nguồn nhân lực sản xuất nội dung số, nội dung số theo lĩnh vực, phương thức biểu đạt nội dung số, các giai đoạn sản xuất và công nghệ trong sản xuất.

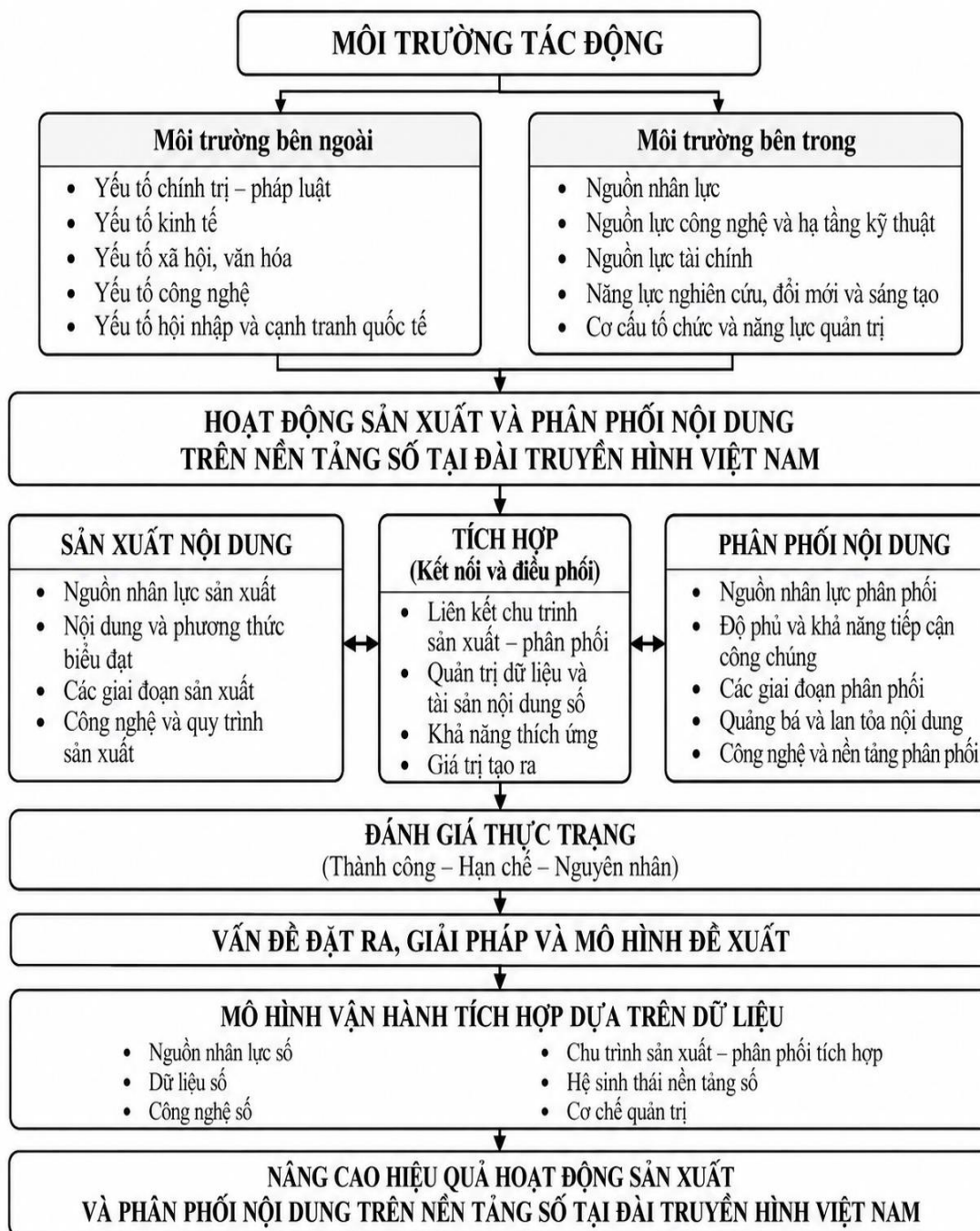
+ Phương thức hoạt động phân phối nội dung số, được xem xét thông qua các phương diện: Nguồn nhân lực phân phối nội dung số, nền tảng và khả năng tiếp cận công chúng, các giai đoạn phân phối nội dung số, hoạt động quảng bá và lan tỏa nội dung số, cùng với công nghệ trong phân phối nội dung số.

+ Phương thức, mức độ tích hợp giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số. Phản ánh xu hướng vận hành hội tụ của truyền hình trong môi trường số, bao gồm các nội dung: liên kết chu trình sản xuất – phân phối, quản trị dữ liệu và tài sản số, khả năng thích ứng của hệ thống và giá trị tạo ra từ quá trình tích hợp.

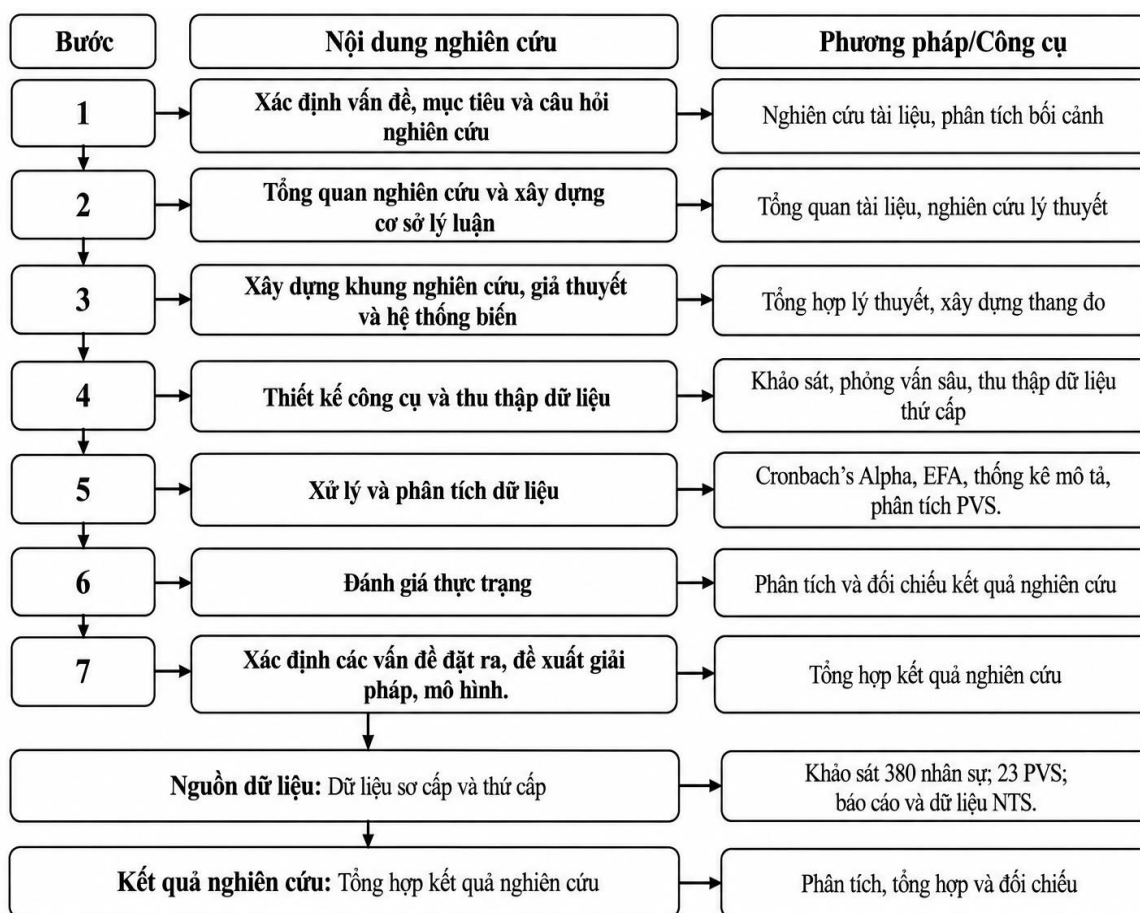
Trên cơ sở khảo sát thực trạng, luận án tiến hành đánh giá những thành công, hạn chế và nguyên nhân; từ đó xác định các vấn đề đặt ra đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN.

Kết quả nghiên cứu là cơ sở đề xuất hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN.

Khung nghiên cứu của luận án.



Tiến trình nghiên cứu



7. Đóng góp mới của luận án

Luận án góp phần hệ thống hóa và bổ sung cơ sở lý luận về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của truyền hình; làm rõ các phương diện của hoạt động sản xuất, phân phối và sự tích hợp giữa hai hoạt động này trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí – truyền thông

Trên cơ sở khảo sát và phân tích thực tiễn, luận án cung cấp kết quả nghiên cứu thực chứng về thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN, qua đó phản ánh những thành công, hạn chế, nguyên nhân và các vấn đề đặt ra trong quá trình vận hành. Từ kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất các giải pháp, mô hình ứng dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS. Luận án là cơ sở tham khảo cho hoạt động nghiên cứu, đào tạo, bồi dưỡng và thực hành nghề nghiệp trong lĩnh vực báo chí – truyền thông. Kết quả nghiên cứu đồng thời có ý nghĩa thực tiễn trong việc hỗ trợ các cơ quan báo chí, cơ

sở đào tạo và các đơn vị truyền thông trong quá trình chuyển đổi số, góp phần nâng cao vai trò và vị thế của truyền hình Việt Nam trong môi trường truyền thông số hiện nay.

8. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

8.1. Ý nghĩa lý luận

Luận án góp phần hệ thống hóa và bổ sung cơ sở lý luận về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của truyền hình, trong đó làm rõ mối quan hệ giữa hoạt động sản xuất, phân phối và mức độ tích hợp giữa hai hoạt động trong môi trường truyền thông số. Khung nghiên cứu và các tiêu chí được xây dựng trong luận án có thể được sử dụng như nguồn tham khảo cho các nghiên cứu về sản xuất, phân phối và chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí – truyền thông.

8.2. Ý nghĩa thực tiễn

Kết quả nghiên cứu cung cấp những luận cứ thực tiễn cho Đài THVN trong quá trình tiếp tục đổi mới hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS, đặc biệt trong các lĩnh vực tổ chức sản xuất đa nền tảng, phát triển nguồn nhân lực số, khai thác dữ liệu công chúng, ứng dụng công nghệ, quản trị tài sản nội dung và tăng cường liên kết giữa sản xuất với phân phối.

Hệ thống giải pháp và mô hình được đề xuất trong luận án có thể được sử dụng như nguồn tham khảo cho Đài THVN và, với những điều chỉnh phù hợp với điều kiện cụ thể, cho các cơ quan báo chí – truyền thông có đặc điểm tương đồng trong quá trình chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu đồng thời có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo trong nghiên cứu, giảng dạy và đào tạo về báo chí – truyền thông, truyền hình và truyền thông số.

Ngoài ra, luận án cũng có thể là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách giúp họ có thêm thông tin thực tiễn về hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS của Đài truyền Việt Nam, từ đó, góp phần đưa ra những chỉ đạo sát thực tiễn, phát huy sức mạnh, hiệu quả của dòng báo chí cách mạng Việt Nam. Luận án có thể công trình tham khảo có giá trị trong các hoạt động đánh giá năng lực, xác định vị thế của truyền hình Việt Nam trong xu thế số hóa khu vực và toàn cầu.

9. Đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu tuân thủ các nguyên tắc đạo đức và liêm chính học thuật trong toàn bộ quá trình thu thập, xử lý, phân tích và công bố kết quả. Người tham gia khảo sát và phỏng vấn được thông tin về mục đích nghiên cứu, tham gia trên cơ sở

tự nguyện và được bảo đảm quyền riêng tư; các thông tin có khả năng nhận diện cá nhân được bảo mật, mã hóa khi trình bày kết quả.

Tác giả bảo đảm tính trung thực trong thu thập, xử lý và trình bày dữ liệu; các quan điểm, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu kế thừa từ các công trình khác được trích dẫn và ghi nguồn theo quy định. Luận án được kiểm tra mức độ tương đồng bằng phần mềm theo quy định của cơ sở đào tạo.

Các công cụ trí tuệ nhân tạo (AI) chỉ được sử dụng với vai trò hỗ trợ kỹ thuật; không được sử dụng để tạo lập hoặc làm sai lệch dữ liệu, kết quả nghiên cứu, tài liệu tham khảo và bằng chứng khoa học. Luận án đạt yêu cầu về bản quyền sau khi quét trùng lặp theo quy định của Đại học Quốc gia.

9. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận án gồm 4 chương:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý luận về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình.

Chương 3. Thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN

Chương 4. Một số vấn đề đặt ra và giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Hướng nghiên cứu về hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số

1.1.1. Trên thế giới

Các công trình nghiên cứu về sản xuất nội dung trong môi trường truyền thông hội tụ chủ yếu tập trung phân tích tác động của công nghệ số đối với quá trình truyền thông, sự thay đổi trong cấu trúc tổ chức tòa soạn, phương thức sản xuất tin tức, yêu cầu mới về kỹ năng tác nghiệp, các chuẩn mực đạo đức và trách nhiệm nghề nghiệp của nhà báo. Đây là hướng nghiên cứu nền tảng, giúp lý giải quá trình chuyển đổi từ mô hình sản xuất nội dung truyền thống sang mô hình sản xuất nội dung đa nền tảng, tích hợp và linh hoạt hơn.

Bước vào thời đại số – giai đoạn mà phần lớn thông tin được số hóa và truyền tải qua các công nghệ hiện đại, môi trường truyền thông đã trở nên kết nối mở rộng hơn bao giờ hết. Sự phát triển bùng nổ của Internet và công nghệ thông tin đã phá vỡ mọi rào cản không gian và thời gian, qua đó cấu trúc lại toàn diện cách thức con người sản xuất, phân phối và tiếp nhận thông tin trong xã hội. Khái niệm “thời đại số” được tiếp cận từ nhiều lĩnh vực khoa học và được xem là bối cảnh nền tảng của sự biến đổi truyền thông. Theo Từ điển Cambridge “thời đại kỹ thuật số là giai đoạn mà phần lớn thông tin tồn tại dưới dạng số và được truyền tải thông qua các công nghệ số hiện đại” [244]. Để lý giải sự biến đổi sâu sắc này, thuyết “tắt định luận công nghệ” của học giả Herbert Marshall McLuhan (1967) chính là nền tảng lý luận cốt lõi [183]. Quan điểm này được McLuhan xây dựng và phát triển xuyên suốt qua loạt tác phẩm kinh điển như: “The Mechanical Bride” (Cô dâu cơ khí, 1951), “The Gutenberg Galaxy” (Thiên hà Gutenberg, 1962), “Understanding Media” (Hiểu các phương tiện truyền thông, 1964) và “The medium is the message” (Phương tiện là sự tác động, 1967) [McLuhan, 1951; McLuhan, 1962; McLuhan, 1964; McLuhan & Fiore, 1967]. Khác với cách nhìn nhận truyền thống, McLuhan khẳng định rằng loại phương tiện truyền thông thống trị ở một thời kỳ nhất định mới là yếu tố quyết định hình thức tổ chức và hoạt động của xã hội loài người.

Thông qua luận điểm “Phương tiện truyền thông là thông điệp”, McLuhan (1964) nhấn mạnh chính bản thân sự thay đổi của các công cụ truyền tải đã làm thay đổi con người nhiều hơn là nội dung thông điệp mà nó mang theo. “Sự phát triển của công nghệ truyền thông đã tạo ra phương tiện mới, làm thay đổi cách con người tiếp nhận thông tin, tổ chức đời sống xã hội và vận hành truyền thông”. Đặc biệt, ngay từ cuốn “The Gutenberg Galaxy”, việc McLuhan đưa ra khái niệm “làng toàn cầu” đã dự báo xu thế kết nối xuyên biên giới, trở thành cơ sở lý luận nền tảng để phân tích quá trình chuyển dịch từ môi trường tuyến tính sang kỷ nguyên đa nền tảng hiện nay. Các thiết bị kỹ thuật số như máy tính, điện thoại thông minh hay nền tảng mạng xã hội không chỉ dừng lại ở vai trò phương tiện giao tiếp, mà đã chính thức trở thành những công cụ lao động mới. Sự chuyển dịch từ truyền thông cũ sang truyền thông mới thông qua 5 ma trận truyền thông (tương ứng với 5 thời kỳ phát triển) được giáo sư Niels Finnemann (2011) phân tích cụ thể trong công trình “Lý thuyết truyền thông hóa và truyền thông số” (Mediatization theory and Digital Media), trong đó ma trận truyền thông hiện nay đó là trung tâm truyền thông số với những phương tiện mới, tính năng mới và quỹ đạo mới, chuyển từ ma trận truyền thông lấy truyền hình làm trung tâm sang ma trận truyền thông lấy số làm trung tâm. Trong giai đoạn này, “xuất hiện những thể loại truyền thông mới. Những người sáng tạo nội dung mới tham gia và sẽ tiếp tục có vai trò trong những năm tới. Các phương tiện truyền thông cũ vẫn có tiếng nói ở cả cấp độ địa phương và khu vực có ảnh hưởng trong việc thiết lập chương trình nghị sự của quốc gia, nhưng sẽ phải thay đổi thích ứng và giữ vững, đổi mới, sáng tạo hơn”. Thông qua việc phân tích sự phát triển năm giai đoạn truyền thông lớn gồm: xã hội truyền khẩu (oral societies), xã hội văn tự (script cultures), xã hội in ấn (print media), truyền thông điện tử tương tự (analog electronic media) và truyền thông số (digital media), nhà nghiên cứu Niels Ole Finnemann (2011) cho thấy mỗi ma trận không thay thế hoàn toàn ma trận trước đó mà tạo ra một cấu trúc truyền thông mới, làm thay đổi cách thức sản xuất, lưu trữ, phân phối và tiếp nhận thông tin trong xã hội.

Oral Societies	Script Cultures	Print	Analog Electronic Media	Digital Media
Local synchronicity; the here and now condition of embodied human existence	Separation of time and space; asynchronous communication added to local synchronicity	Separation of time and space reinforced and the reach widened by many copies, economy, etc.	Separation of speed of communication from speed of transportation of humans and goods; global synchronicity	Integration of storage capacities of print with transmission speed of electronic media; both asynchronous and synchronous formats allowing optional mixtures

Bảng 1.1. Mối quan hệ thời gian, không gian của năm ma trận truyền thông (Finnemann, 2011)

Đóng góp của Finnemann đó là đã chỉ ra mối quan hệ giữa sự thay đổi của môi trường truyền thông và sự biến đổi của hoạt động sản xuất nội dung. Theo tác giả, truyền hình, phát thanh và các phương tiện điện tử truyền thống chủ yếu vận hành theo cơ chế truyền thông một chiều, còn truyền thông số cho phép tích hợp đồng thời nhiều hình thức giao tiếp, kết nối và tương tác trên cùng một hạ tầng công nghệ. Trong ma trận truyền thông số, nội dung có thể được sản xuất một lần nhưng phân phối trên nhiều nền tảng khác nhau; công chúng được tham gia vào quá trình chia sẻ, phản hồi và kiến tạo nội dung.

Tiếp nối nền tảng về sự thay đổi của công cụ truyền thông trong thời đại số, nhiều học giả tiếp cận sự biến đổi mang tính cấu trúc này thông qua khái niệm hội tụ truyền thông. Các nhà nghiên cứu nhắc nhiều tới khái niệm “truyền thông đa nền tảng”, “hội tụ truyền thông”, truyền thông số ngay từ những năm đầu của thế kỷ 21. Một trong những đặc trưng của truyền thông đa phương tiện đó là hội tụ trong sản xuất và phân phối sản phẩm truyền thông, xét trên các góc độ cơ chế, tổ chức bộ máy, công nghệ, tư duy và góc độ tác nghiệp thực tiễn của nhân lực. Một câu hỏi lớn xuất phát từ thời đại số, đó là báo chí đã thay đổi như thế nào trong môi trường hội tụ? trong không gian kỹ thuật số hiện đại? đã được các nhà nghiên cứu phân tích, tìm ra nguyên nhân căn cốt đó là do sự phát triển của khoa học kỹ thuật số đã làm tan rã cách làm cũ của báo chí và chuyển sang bước ngoặt mới với không gian kết nối mới và những mối quan hệ mới [Jenkins, 2006; García-Avilés & Carvajal, 2008; Dwyer, 2010]. Báo chí thay đổi cách tiếp cận và thông tin tới công chúng, đặc biệt, nhiều người tham gia truyền thông xã hội cũng là những “nhà báo công dân”. Bởi vậy, điều khó khăn nhất đối với các nhà báo, các đài truyền hình đó là công nghệ, nắm bắt công nghệ để thay đổi cách thức, nhưng đồng thời một yếu tố khó

hơn cả công nghệ đó là nhà báo phải có “khả năng hiểu và suy nghĩ xuyên phương tiện” [Jenkins, 2006; Hernandez & Rue, 2016]. Xuất phát từ thực tiễn sinh động từ các tòa soạn lớn trên thế giới, nhà nghiên cứu Richard Hernandez và Jeremy Rue đã mổ xẻ chi tiết về mô hình “gói tin tức số”. Các gói số hay còn gọi là gói đa phương tiện là những cách biểu đạt mới xuất hiện trong lĩnh vực báo chí đã cho phép nhà báo có thể kể chuyện một cách hấp dẫn nhất “họ kể câu chuyện để công chúng có thể đọc, nghe, xem, hoặc bằng cách nào đó mà có thể gây tác động mạnh mẽ nhất” [Jenkins, 2006; Hernandez & Rue, 2016].

Nhà nghiên cứu Lawson (2006) nhìn nhận đây là xu thế tất yếu của xã hội khi công nghệ phát triển, lấn ranh giữa báo chí và các nền tảng trực tuyến ngày càng thu hẹp, thậm chí xóa nhòa. Các loại hình báo chí, phát thanh, truyền hình và trực tuyến được tích hợp trên cùng một hạ tầng công nghệ. Sự lưu chuyển nội dung linh hoạt qua nhiều nền tảng, gắn liền với sự tham gia sâu sắc của công chúng khiến cho nội dung truyền thông đã phá vỡ trật tự logic một chiều với khung giờ tiếp nhận cố định, thay vào đó là khả năng lan tỏa và chia sẻ trong hệ sinh thái nền tảng. Nhà nghiên cứu Boczkowski cho rằng: “Số hóa đã làm thay đổi mô hình sản xuất từ quy trình tuyến tính truyền thống sang quy trình linh hoạt hơn, tích hợp hơn và gắn chặt hơn với phản hồi của công chúng” [Boczkowski, 2004]. Vì vậy, việc đổi mới trong báo chí là một quá trình vận động liên tục, được tạo nên từ sự gặp gỡ giữa các điều kiện sẵn có của báo chí với những công nghệ mới, từ đó xuất hiện các hình thức nội dung mới.

Cùng góc nhìn này ở lĩnh vực truyền hình, nhà nghiên cứu Amanda Lotz (2014) qua tác phẩm “Truyền hình sẽ được cách mạng hóa” (The Television Will Be Revolutionized) khẳng định truyền hình không hề biến mất mà đang được “cách mạng hóa”. Sự chuyển dịch này thể hiện rõ qua việc từ bỏ mô hình phát sóng theo lịch cố định cứng nhắc để chuyển sang các hình thức phân phối đa thiết bị, linh hoạt hơn như video theo yêu cầu hay streaming. Để tồn tại trong môi trường chuyển đổi và cạnh tranh khốc liệt đó, nhà nghiên cứu Johnson (2016) cho rằng, các đài truyền hình lớn buộc phải mở rộng hoạt động từ phát sóng truyền thống sang môi trường trực tuyến và phát triển các sản phẩm đa nền tảng, “trong môi trường cạnh tranh số, giá trị của truyền hình sẽ được thể hiện rõ nhất ở khả năng xây dựng bản sắc thương hiệu và tạo trải nghiệm nhận diện bền vững cho công chúng”. Từ thực tiễn phát

triển của truyền hình Mỹ và Anh, Johnson cho thấy khi công nghệ cáp, vệ tinh và kỹ thuật số phát triển, các đài truyền hình lớn buộc phải mở rộng hoạt động từ phát sóng truyền thống sang môi trường trực tuyến và phát triển sản phẩm đa nền tảng. Đây cũng là chìa khóa để họ xây dựng bản sắc thương hiệu và tạo trải nghiệm nhận diện bền vững cho công chúng trong kỷ nguyên số.

Khi quy trình sản xuất đã chuyển hướng sang linh hoạt và hội tụ, bản chất lao động của đội ngũ nhà báo cũng buộc phải thay đổi sâu sắc để thích ứng. Theo quan điểm của nhà nghiên cứu Deuze (2007), môi trường số đã làm biến đổi tận gốc rễ lao động báo chí, đòi hỏi mỗi cá nhân phải trở thành những chủ thể “đa kỹ năng” thay vì chỉ đảm nhận một khâu chuyên biệt, nhà báo nay phải có khả năng thực hiện đồng thời nhiều công đoạn từ thu thập, xử lý đến phân phối nội dung trên đa nền tảng. Trong không gian “tòa soạn hội tụ”, Quinn và Filak (2018) nhấn mạnh quy trình tác nghiệp số là sự kết hợp chặt chẽ giữa công nghệ và con người, bao gồm toàn bộ các khâu từ quay, dựng, xuất bản đến tư duy kể chuyện (storytelling) đa nền tảng. Kỹ năng “storytelling” đa phương tiện dần trở thành phương thức biểu đạt cốt lõi, giúp mở rộng không gian sáng tạo nội dung của báo chí và truyền hình trong bối cảnh lượng khán giả trên sóng truyền thống ngày càng thu hẹp. Nhà nghiên cứu Kumar & Hanees (2017) trong công trình “Is MOJO (en)de Skilling?” đã chỉ ra sự hình thành của phương thức tác nghiệp mới là báo chí di động (mobile journalism). Lúc này, toàn bộ quá trình từ tác nghiệp, sản xuất đến phân phối tin tức đều có sự tham gia của một chiếc điện thoại thông minh và kỹ năng của nhà báo từ tư duy kể chuyện được mở rộng sang việc sử dụng thành thạo các thiết bị di động, công cụ số và khả năng tổ chức sản xuất tin tức trực tiếp theo thời gian thực.

Sự bùng nổ của môi trường số cũng đặt ra những thách thức chưa từng có đối với chuẩn mực đạo đức và vai trò xã hội của truyền thông. Đánh giá truyền thông như một thiết chế có ảnh hưởng sâu rộng đến văn hóa và tư tưởng, nhà nghiên cứu Trong hệ sinh thái số, vai trò “người gác cổng” (gatekeeper) truyền thông đang bị phân tán mạnh mẽ [Shoemaker & Vos, 2009; Vos & Heindery, 2015]. Quyền lực kiểm soát thông tin không còn nằm độc quyền trong tay các cơ quan báo chí mà đã bị chia sẻ cho công chúng, các cá nhân có ảnh hưởng và đặc biệt là các hệ thống công nghệ. Những rủi ro từ sự phân tán này càng được làm rõ qua các báo cáo của UNESCO (2022, 2025) về phát triển truyền thông với cảnh báo rằng áp lực từ thuật

toán, trí tuệ nhân tạo (AI), cơ chế kiểm duyệt và sự lan rộng của vấn nạn tin giả đang làm giảm nghiêm trọng độ tin cậy của môi trường thông tin số. Năng lực phản biện và kiểm chứng của nhà báo và người dùng thông tin trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Các nghiên cứu cho thấy hoạt động sản xuất nội dung số luôn gắn liền với trách nhiệm xã hội, đạo đức nghề nghiệp và chất lượng thông tin để phục vụ lợi ích công chúng.

1.1.2. Ở Việt Nam

Hướng nghiên cứu về sản xuất nội dung trên NTS đã được hình thành và phát triển cùng với quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí – truyền thông. Các công trình nghiên cứu tập trung làm rõ những thay đổi trong kỹ năng sản xuất nội dung, phương thức tổ chức hoạt động tác nghiệp, ứng dụng công nghệ số và trong môi trường truyền thông đa nền tảng. Nhiều nghiên cứu tiếp cận từ góc độ lý luận nhằm luận giải bản chất của xu hướng sản xuất nội dung trên đa nền tảng. Một số nghiên cứu khác tập trung phân tích thực tiễn tổ chức sản xuất nội dung tại các cơ quan báo chí như báo điện tử, các tạp chí... trong bối cảnh hội tụ truyền thông và chuyển đổi số.

Từ khá sớm, nhà nghiên cứu Đinh Thị Thúy Hằng (2008) trong công trình Báo chí thế giới và xu hướng phát triển đã chỉ ra tác động mạnh của Internet và toàn cầu hóa đối với hoạt động báo chí, trong đó “hội tụ truyền thông được xem là xu thế phát triển có tính tất yếu”. Giá trị của công trình này nằm ở cách tác giả nhìn báo chí trong một môi trường cạnh tranh mới, ranh giới giữa các loại hình truyền thông dần mờ đi dưới tác động của công nghệ. Từ đó, hoạt động sản xuất nội dung được đặt trong yêu cầu thích ứng với nhiều không gian truyền thông và nhiều hình thức phân phối khác nhau.

Công trình Truyền hình hiện đại – Những lát cắt 2015–2016 của nhà nghiên cứu Bùi Chí Trung và Đinh Thị Xuân Hòa (2015) đã có những phân tích quan trọng về sự biến đổi của truyền hình qua các biểu hiện cụ thể như giao diện đa màn hình, truyền hình trực tuyến, truyền hình trên thiết bị di động, hệ thống chỉ số đo lường hiệu quả, vấn đề bản quyền và ứng dụng đồ họa thông tin. Qua đó, truyền hình được nhìn nhận trong một trạng thái vận hành mới, với xu hướng tổ chức sản xuất linh hoạt hơn, chịu ảnh hưởng rõ nét từ công nghệ số và sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận của công chúng. Phát triển hướng nghiên cứu về truyền hình trong kỷ nguyên

số, cuốn Truyền hình hiện đại – Giải pháp số tiếp tục mở rộng cách tiếp cận từ góc độ giải pháp và tổ chức vận hành trong bối cảnh chuyển đổi số sâu rộng hơn [Bùi Chí Trung & Nguyễn Đình Hậu, 2023]. Theo đó, các giải pháp số cụ thể được phân tích như phát triển truyền hình đa nền tảng, khai thác mạng xã hội như một kênh phân phối nội dung, mở rộng dịch vụ OTT và xây dựng hệ sinh thái người dùng gắn với nội dung truyền hình sẽ giúp truyền hình gia tăng sự cạnh tranh.

Nhiều công trình có góc nhìn sâu sắc ở lý luận về truyền thông đa phương tiện. Điển hình nhà nghiên cứu Đỗ Thị Thu Hằng (2022) có nhiều công trình đáng chú ý. Giáo trình Nhập môn truyền thông đa phương tiện xây dựng một khung tiếp cận hệ thống, đặt hoạt động sản xuất trong mối quan hệ giữa chủ thể, nội dung, công nghệ, dữ liệu và công chúng. Giáo trình tổ chức sản xuất sản phẩm truyền thông đa phương tiện tiếp tục cụ thể hóa quy trình tổ chức sản xuất theo môi trường truyền thông mới [Đỗ Thị Thu Hằng, 2022]. Trước đó, tác giả cũng có các nghiên cứu về quy trình tổ chức sản xuất sản phẩm truyền thông trong môi trường truyền thông số, về báo chí số như một vấn đề lý luận và thực tiễn cũng như về sáng tạo nội dung báo chí đa nền tảng trong kỷ nguyên số. Chuỗi công trình này cho thấy một hướng tiếp cận khá rõ ở Việt Nam: sản xuất nội dung không thể tách khỏi năng lực nghề nghiệp, nền tảng công nghệ và nhịp vận hành của môi trường số.

Nhà nghiên cứu Nguyễn Thành Lợi (2017) trong Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại đã chỉ ra rằng lao động báo chí đang chịu tác động trực tiếp từ nhịp độ thông tin nhanh, áp lực đa nhiệm và yêu cầu tích hợp công nghệ trong từng khâu tác nghiệp. Chính những biến đổi này đã làm thay đổi cách tổ chức công việc, cách phối hợp giữa các bộ phận và cả tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả sản xuất nội dung.

Các phân tích của nhà nghiên cứu Nguyễn Thế Kỷ (2017) về báo chí, phát thanh, truyền hình trong kỷ nguyên số đa nền tảng đặt vấn đề về yêu cầu đổi mới tư duy làm nghề gắn với chuyển đổi mô hình tổ chức và phương thức vận hành. Theo cách tiếp cận này, sự thay đổi của sản xuất nội dung không thể tách rời khỏi quá trình tái cấu trúc toàn bộ hệ thống truyền thông, từ quy trình, nhân lực đến cách thức tiếp cận công chúng trong môi trường số. Tiếp cận từ góc độ góc độ quản trị tòa soạn, nhà nghiên cứu Trương Thị Kiên (2016) làm rõ mối quan hệ chặt chẽ giữa mô hình tổ chức và cách thức sản xuất nội dung. Khi cấu trúc tòa

soạn chuyển từ phân tách theo loại hình sang tích hợp đa nền tảng, quy trình sản xuất cũng được tổ chức lại theo hướng linh hoạt hơn, đòi hỏi sự phối hợp liên kết giữa phóng viên, biên tập, kỹ thuật và dữ liệu.

Các nghiên cứu cho thấy, sự thay đổi trong sản xuất nội dung báo chí tại Việt Nam diễn ra đồng thời trên các bình diện như cấp độ tác nghiệp cá nhân, cấp độ tổ chức tòa soạn trong bối cảnh số hóa đã tạo nên một bức tranh chuyển đổi mang tính tổng thể, trong đó nội dung, công nghệ và tổ chức luôn gắn kết chặt chẽ và tác động qua lại lẫn nhau. Trong bối cảnh báo chí Việt Nam chuyển dịch mạnh sang môi trường số, nhiều nghiên cứu đã bắt đầu đi sâu vào việc phân tích sự thay đổi trong cách thức tổ chức và biểu đạt nội dung. Luận án của Lã Thùy Linh (2025) về Xu hướng sáng tạo nội dung đa phương tiện trên báo điện tử Việt Nam hiện nay đi sâu vào các phương thức biểu đạt nội dung qua văn bản, hình ảnh, video và audio, qua đó cho thấy dữ liệu công chúng ngày càng trở thành căn cứ quan trọng để điều chỉnh cách thức sản xuất. Các nghiên cứu về Báo chí trên điện thoại di động tại Việt Nam hiện nay cho thấy sự dịch chuyển từ thiết bị sang quy trình: việc tiếp nhận nội dung trên điện thoại kéo theo những thay đổi trong lựa chọn định dạng, nhịp xuất bản và cách tổ chức nội dung phù hợp với hành vi người dùng di động. [Phan Quốc Hải, 2020].

Một lớp nghiên cứu khác hướng tới việc nhận diện và hệ thống hóa những biến chuyển của hoạt động sản xuất nội dung trong môi trường số. Các công trình như Báo chí và Truyền thông đa phương tiện [Nguyễn Thị Trường Giang, 2017], Một số xu hướng mới của báo chí truyền thông hiện đại [Phan Văn Kiên et al., 2016] hay Chuyển đổi số báo chí Việt Nam – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn [Bùi chí Trung et al., 2022] đã góp phần phác họa rõ hơn sự thay đổi mang tính cấu trúc của báo chí, từ cách tổ chức quy trình sản xuất, mức độ tích hợp công nghệ cho đến sự điều chỉnh trong tư duy nghề nghiệp. Đáng chú ý, các công trình của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn như Báo chí truyền thông – những vấn đề trọng yếu (Tập 1) [Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, 2018] và Báo chí truyền thông: Những vấn đề trọng yếu (Tập 3) [Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, 2023], cùng với Các xu hướng phát triển của báo chí thế giới [Khoa Báo chí – Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, 2008], đã góp

phần xây dựng nền tảng lý luận về những biến đổi của báo chí – truyền thông trong bối cảnh phát triển của truyền thông đa phương tiện, hội tụ và môi trường số.

Về sự thay đổi trong mô hình vận hành của tòa soạn hiện đại, các nghiên cứu như tòa soạn thể hệ mới, tin tức thể hệ mới và nhà báo thể hệ mới đã phân tích tòa soạn được tổ chức lại theo dòng chảy nội dung, tăng cường sự liên kết giữa các khâu sản xuất, phân phối và phản hồi. Vai trò của nhà báo cũng có sự dịch chuyển rõ rệt, gắn với yêu cầu đa kỹ năng và khả năng tham gia vào nhiều công đoạn khác nhau của quá trình tạo lập nội dung.

1.2. Hướng nghiên cứu về hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số

1.2.1. Trên thế giới

Với sự chuyển dịch vị thế công chúng từ thụ động sang chủ động, các học giả trên thế giới cho rằng hoạt động phân phối nội dung trên NTS không còn là quá trình “đẩy” thông tin một chiều từ nhà đài đến khán giả, mà mọi chiến lược giờ đây đều xoay quanh sự “tiến hóa” của một thể hệ công chúng quyền lực. Để lý giải sự thay đổi vị thế này, trong công trình Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences, nhà nghiên cứu Napoli (2011) khẳng định công nghệ mới đã làm thay đổi hoàn toàn cách hiểu về công chúng truyền thông. Họ không còn là những khán giả thụ động, ngồi im trước màn hình để các nhà đài đo lường một cách cơ học bằng “rating hay số lượng người xem”. Thay vào đó, công chúng đã trở thành “một chủ thể chủ động hơn, có khả năng lựa chọn, phản hồi, tham gia và ảnh hưởng trở lại quá trình sản xuất nội dung” [Napoli, 2011]. Từ sự xoay trục quyền lực này, Napoli mạnh mẽ phê phán các hệ thống đo lường cũ và chỉ ra rằng, phân phối hiện đại phải dựa trên các chỉ báo đánh giá mới, đặt trọng tâm vào “tương tác, mức độ gắn bó và phản ứng cảm xúc” của người dùng.

Lý giải sâu hơn về bối cảnh tạo nên sự chủ động của công chúng, học giả Todreas (1999) chỉ ra rằng chính sự bùng nổ của nền tảng Internet đã giúp người xem “hoán đổi vị trí”. Nếu trước kia lịch trình phát sóng kiểm soát người xem, thì nay công chúng tự làm chủ thời gian, không gian tiếp nhận và tự do lựa chọn nội dung. Tuy nhiên, Todreas cũng cảnh báo một hệ quả của sự tự do này: hành vi của công chúng trở nên vô cùng “khó tính”. Khi đứng trước nguồn nội dung khổng lồ và quỹ

thời gian hạn hẹp, “ngưỡng kiên nhẫn” của người xem thấp hơn rất nhiều so với trước đây.

Chính từ đặc điểm đó, hoạt động phân phối nội dung buộc phải thay đổi chiến lược tiếp cận. Theo nhận định của Newman (2018), trong một thị trường truyền thông số cạnh tranh gay gắt và doanh thu quảng cáo suy giảm, phân phối tốt phải luôn được gắn liền với yêu cầu “hiểu sâu hơn về hành vi công chúng”. Các cơ quan truyền thông bắt buộc phải phân tích kỹ lưỡng từ thiết bị sử dụng, thời gian tiếp nhận cho đến mức độ tương tác, nhằm xây dựng một chiến lược phân phối đích đáng, qua đó mới có cơ hội “chuyển đổi sang đăng ký hoặc trả phí”.

Sự phát triển của công nghệ là một trong những động lực quan trọng làm thay đổi hạ tầng và phương thức phân phối nội dung truyền hình. Trong *Value Creation and Branding in Television’s Digital Age*, Todreas (1999) phân tích sự biến đổi của hệ thống phân phối truyền hình dưới tác động của các công nghệ mới, trong đó sự phát triển của truyền hình cáp, vệ tinh và công nghệ số góp phần làm suy giảm “nút cổ chai” (distribution bottleneck) vốn tồn tại trong mô hình phân phối truyền hình truyền thống [Todreas, 1999]. Sự thay đổi này mở rộng khả năng cung cấp nội dung, gia tăng lựa chọn của công chúng và tạo điều kiện cho các tổ chức truyền hình tiếp cận những phương thức phân phối mới. Sự đột phá này góp phần tháo gỡ giới hạn vật lý về hạ tầng truyền dẫn, giúp mở rộng mạnh mẽ không gian phát hành chương trình, tạo tiền đề cho một kỷ nguyên phân phối nội dung hoàn toàn mới. Các chiến lược phân phối đa nền tảng ở mỗi cơ quan báo chí, mỗi quốc gia sẽ khác nhau về loại hình sản phẩm, dịch vụ cung cấp, mức độ đầu tư, về bản chất cơ hội kinh tế trong không gian số... , tuy nhiên, vẫn có điểm tương đồng đó là phân phối đa nền tảng là xu hướng mới tạo sự cạnh tranh, thúc đẩy sáng tạo, làm biến đổi sâu sắc toàn bộ hoạt động và các quyết sách của các cơ quan báo chí truyền thông. Bởi vì, trên môi trường số, việc phân phối đa nền tảng cho phép cơ quan báo chí, nhà cung cấp nền tảng truyền thông hiểu và đáp ứng tốt nhu cầu của công chúng. Đồng thời, nó cũng đặt câu hỏi: Cần phải thay đổi như thế nào để ứng phó những tình huống bất thường của môi trường phân phối đa nền tảng? [Doyle, 2010; Doyle, 2015]. Việc chuyển đổi sang phân phối đa nền tảng làm thay đổi quy trình, sản lượng đầu ra của ngành báo chí truyền thông, định hình được việc sản xuất nội dung ở nền tảng nào có tiềm năng tạo giá trị và lợi nhuận thông qua nền tảng phân

phối (trực tuyến, phương tiện di động, tương tác trong thời gian thực...). Việc tăng năng suất và mở rộng kênh phân phối (khối lượng đầu ra) được lý giải bằng nguyên nhân: thiết bị công nghệ mới, phương thức làm việc mới. Báo cáo The Future of Television của Mindshare (2011) khi xác định các xu hướng định hình thị trường truyền hình Anh quốc cũng đã chỉ ra sự phát triển bùng nổ và lấn át của các video phi tuyến tính, cho thấy phân phối linh hoạt đa nền tảng không còn là một sự lựa chọn, mà đã trở thành cách thức tồn tại tất yếu của nội dung truyền hình trong môi trường số.

Hoạt động phân phối trong môi trường số đã tạo nên cơ chế tương tác và lan tỏa xã hội đa chiều. Đặt nền móng cho góc nhìn này, nhà nghiên cứu Goran Bolin (2010) trong Digitization, Multiplatform Texts, and Audience Reception phân tích truyền hình số hóa đã mở ra một không gian tiếp nhận hoàn toàn mới. Tại không gian đó, công chúng trực tiếp bình luận, phản hồi, và thậm chí góp phần cải tiến hoặc tạo ra nội dung mới. Từ đây, phân phối mang một sứ mệnh kép: vừa đưa nội dung đến người xem, vừa thúc đẩy sự tham gia chủ động của họ vào quá trình lan tỏa thông tin.

Nhà nghiên cứu Henry Jenkins (2013) qua tác phẩm Spreadable Media đã định hình khái niệm “quá trình lan tỏa xã hội”. Jenkin trong công trình Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture, đề xuất khái niệm “tính lan tỏa” (spreadability) nhằm giải thích cách nội dung truyền thông được lưu chuyển trong môi trường số. Khác với quan niệm xem nội dung lan truyền theo cơ chế “virus”, các tác giả nhấn mạnh vai trò chủ động của công chúng trong việc lựa chọn, chia sẻ, bình luận và tái lưu chuyển nội dung thông qua các mạng lưới xã hội. Theo cách tiếp cận này, sự lan tỏa của nội dung ngoài việc phụ thuộc vào đặc tính của sản phẩm truyền thông mà còn phụ thuộc vào hành vi tham gia của công chúng và các kết nối xã hội đa chiều, đa hình thái. Công trình đã góp phần làm rõ cơ chế lưu chuyển nội dung trên các nền tảng số và trở thành một trong những nghiên cứu có ảnh hưởng lớn đối với lĩnh vực truyền thông số và phân phối nội dung trực tuyến.

Ở góc độ ứng dụng trực tiếp cơ chế lan tỏa này vào thực tiễn, Mike Proulx và Stacey Shepatin (2013) đã giới thiệu khái niệm “Social TV” (Truyền hình xã hội). Khái niệm này minh chứng cho sự hội tụ đỉnh cao giữa truyền hình truyền thống và

mạng xã hội, biến phân phối thành một không gian thiết lập mối quan hệ đa chiều khăng khít giữa nhà đài và khán giả. Việc các đài truyền hình thiết lập kênh hỗ trợ trên mạng xã hội để người xem cùng lúc tương tác, bình luận trong giờ phát sóng chính là minh chứng sống động nhất cho việc phản hồi của công chúng đã trở thành một phần nội dung hấp dẫn của chương trình. Bức tranh này càng được khẳng định độ tin cậy qua báo cáo *The Future of Television* của Mindshare (2011) khi nhấn mạnh sức mạnh của “màn hình thứ hai” (second screen). Các tính năng tương tác trên mạng xã hội giờ đây đóng vai trò là động lực cốt lõi, giúp khán giả duy trì thời gian xem lâu hơn và nâng tầm trải nghiệm truyền hình trong kỷ nguyên số.

Các nghiên cứu tiếp theo đã chuyển trọng tâm sang xem xét cách các nền tảng số tác động đến hoạt động nghề nghiệp của nhà báo và quy trình sản xuất nội dung báo chí. Trong xu hướng đó, nghiên cứu của Vu, Trieu và Nguyen (2020) về việc sử dụng Facebook trong hoạt động nghề nghiệp của các nhà báo Việt Nam cho thấy các nền tảng số đóng vai trò là kênh phân phối thông tin, từng bước trở thành một phần của tác nghiệp báo chí. Quan niệm nghề nghiệp của nhà báo có ảnh hưởng đáng kể đến cách thức khai thác Facebook cho các mục đích chuyên môn như tìm kiếm thông tin, tương tác với công chúng và phổ biến nội dung báo chí. Đặc biệt, các vai trò như cung cấp thông tin, định hướng công chúng và kết nối xã hội đã trở thành những yếu tố quan trọng chi phối hoạt động của nhà báo trên môi trường số.

Nhà nghiên cứu Dvir-Gvirsman và Tsurriel (2022) tiếp cận vấn đề thông qua khái niệm “nền tảng hóa” (platformization) trong quan hệ giữa nhà báo và công chúng. Các tác giả cho rằng sự phát triển của các nền tảng số đã và đang làm thay đổi cấu trúc tương tác truyền thống của báo chí, khi công chúng không còn giữ vai trò thụ động trong quá trình tiếp nhận thông tin.

Liên quan đến những tác động của nền tảng hóa đối với hoạt động báo chí, Zaid, Ibahrine và Fedtke (2022) nghiên cứu các cơ quan báo chí tại khu vực Ả Rập và phát hiện rằng sự phụ thuộc ngày càng lớn vào các nền tảng số và thuật toán phân phối nội dung đã tác động trực tiếp đến các quyết định phân phối nội dung tin tức. Áp lực về lượt xem, mức độ tương tác và khả năng tiếp cận công chúng khiến các cơ quan báo chí phải điều chỉnh chiến lược nội dung theo yêu cầu của nền tảng. Kết quả nghiên cứu cho thấy quá trình sản xuất và phân phối nội dung gắn liền với

đặc thù đặt ra những thách thức đối với việc duy trì chất lượng và giá trị cốt lõi của báo chí truyền thông, đặc biệt với báo chí truyền thông công ích.

1.2.2. Ở Việt Nam

Các nghiên cứu trong nước đã sớm khẳng định nguyên tắc cốt lõi: công chúng không chỉ là đối tượng tiếp nhận mà chính là chủ thể quyết định vị thế của sản phẩm báo chí. Nhà nghiên cứu Trần Bá Dung (2007) trong công trình “Nhu cầu tiếp nhận thông tin của công chúng báo chí Hà Nội” đã đặt nền móng nghiên cứu công chúng báo chí ở Việt Nam, chứng minh việc hiểu hành vi tiếp nhận giúp định hướng cả nội dung và kênh phân phối. Tác giả cũng thể hiện quan điểm học thuật sâu sắc trong bài viết “Truyền thông đa kênh, nhìn từ báo chí Đức” (Trần Bá Dung, 2015) phân tích xu hướng một nội dung thông tin được truyền tải bằng cách kết hợp nhiều kênh (kênh chữ, kênh hình, kênh tiếng, kênh đồ họa, ... ngay trên một phương tiện truyền thông (chẳng hạn ngay trên báo điện tử).

Các nhà nghiên cứu ở Việt Nam đều coi công chúng vừa là đối tượng tác động, vừa là đối tượng quyết định vai trò, vị thế xã hội của sản phẩm báo chí, truyền thông. Sức mạnh của đài truyền hình trước hết thể hiện ở sức mạnh của công chúng, của dư luận xã hội mà nó tạo ra. Trong tác phẩm “Dư luận xã hội – mấy vấn đề về lý luận và phương pháp nghiên cứu” đăng trên Tạp chí xã hội học số 1 (49), năm 1995, PGSTS Mai Quỳnh Nam (1995) đã chứng minh mối quan hệ giữa báo chí và công chúng trong việc hình thành và thể hiện dư luận xã hội mang tính chất biện chứng. Một mặt, các phương tiện truyền thông đại chúng nhằm thỏa mãn tối đa các nhu cầu ngày càng gia tăng của công chúng, mặt khác, bản thân công chúng lại đặt ra các yêu cầu mới đối với hoạt động của hệ thống này. Nhà nghiên cứu đề cập đến các cách thức để cơ quan báo chí có thể nghiên cứu công chúng, dư luận xã hội đạt hiệu quả. Một trong những hình thức có hiệu quả nhất để nghiên cứu dư luận xã hội là phân tích các thư từ của công chúng báo chí gửi đến tòa soạn, các ban biên tập. Những lá thư đó phản ánh lòng tin sâu sắc của quần chúng đối với các cơ quan tuyên truyền, nói lên thái độ tích cực của họ với các vấn đề cấp bách trong mối quan tâm chung của xã hội và đề xuất những phương án cho hoạt động quản lý.

Nghiên cứu công chúng dưới góc độ xã hội học, cuốn sách “Công chúng truyền hình” của nhà nghiên cứu Trần Bảo Khánh (2007) chứng minh công chúng tiếp cận thông tin phụ thuộc vào các điều kiện khách quan là bối cảnh chính trị, xã

hội... và điều kiện của bản thân mỗi con người: hoàn cảnh kinh tế, trình độ văn hóa và tôn giáo. Điều này tác động đến công chúng truyền hình, tạo nên những đặc điểm về tâm lý khi tiếp cận thông tin. Tác giả cũng nhấn mạnh việc nghiên cứu, tìm hiểu công chúng phải là hoạt động thường xuyên, nghiêm túc.

Đặc biệt, trong bối cảnh sự phát triển mạnh mẽ của các nền tảng số, thế hệ công chúng trẻ, tiêu biểu là Gen Z, đang thể hiện những đặc điểm tiếp nhận nội dung mang tính khác biệt rõ rệt. Bài nghiên cứu “Công chúng số - Đối tượng quyết định sức mạnh, hiệu quả của báo chí truyền thông” của tác giả Nguyễn Thị Hà Giang (2023) trong cuốn sách “Báo chí truyền thông, những vấn đề trọng yếu cho thấy công chúng Gen Z có xu hướng ưu tiên nội dung ngắn, trực quan, mang tính giải trí cao, đồng thời yêu cầu tốc độ tiếp nhận nhanh và khả năng tương tác tức thời. Hành vi tiếp nhận của nhóm công chúng này diễn ra theo hướng đa nền tảng, phi tuyến và mang tính cá nhân hóa. Công chúng không đơn thuần lựa chọn nội dung mà còn tham gia trực tiếp vào việc lan tỏa, đánh giá và tái cấu trúc nội dung thông qua các hành vi tương tác như bình luận, chia sẻ và đồng sáng tạo nội dung với nhà sản xuất.

Với nghiên cứu về sự tương tác của thế hệ Z với tin tức báo chí trên ứng dụng di động, Nguyễn Đồng Anh (2023) khảo sát hơn 3.600 công chúng và cho rằng nội dung có tính tương tác và cá nhân hóa cao là yếu tố không thể thiếu trên NTS. Đồng thời, các nghiên cứu về tương tác trong chương trình truyền hình làm rõ cách các yếu tố công nghệ được tích hợp vào nội dung để tạo ra sự kết nối với công chúng. Ở hướng tiếp cận về truyền hình tương tác, nhà nghiên cứu Đinh Thị Xuân Hòa [2019] đã phân tích việc tích hợp yếu tố tương tác ngay trong cấu trúc nội dung. Các hình thức như bình luận trực tiếp, bình chọn, hay tương tác theo thời gian thực đã làm thay đổi cách tổ chức chương trình, khiến nội dung được xây dựng theo hướng mở, có khả năng tiếp nhận phản hồi ngay trong quá trình phát sóng. Tương tác đã trở thành phần trong thiết kế nội dung.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các nghiên cứu bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến sự thay đổi của dòng chảy thông tin. Cuốn sách “Mạng xã hội trong bối cảnh phát triển xã hội thông tin ở Việt Nam: lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm” [Phạm Huy Kỳ, Đỗ Thị Thu Hằng, 2019] được tập hợp, lựa chọn từ các tham luận hội thảo quốc tế với chủ đề “Mạng xã hội trong bối cảnh phát triển xã hội thông tin ở Việt

Nam hiện nay” diễn ra tại Học viện báo chí và tuyên truyền năm 2017, 2018 trong khuôn khổ đề tài cấp nhà nước, mã số KX.01.10/16-20 với những phân tích thấu đáo liên quan tới thông tin, truyền thông trên mạng xã hội và kinh nghiệm quản lý thông tin trên mạng xã hội từ thực trạng trên thế giới và Việt Nam. Nhóm tác giả đã có phân tích về mạng xã hội, cơ chế tác động của mạng xã hội trong bối cảnh xã hội thông tin, tiếp tục làm rõ đặc trưng của môi trường này. Trên môi trường mạng, thông tin được lan truyền nhanh, khó kiểm soát và gắn với nhiều vấn đề về trách nhiệm xã hội. Phân phối nội dung trở thành một quá trình chịu ảnh hưởng đồng thời của công nghệ và hành vi người dùng. Đây là vấn đề mang tính cấp bách nhất trong cả lý luận và thực tiễn báo chí – truyền thông ở nước ta hiện nay, đặc biệt khi báo chí truyền thông phân phối nội dung trên nền tảng mạng xã hội.

Tác giả Nguyễn Thành Lợi (2014) trong cuốn “Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại” đã nhấn mạnh 5 vai trò của truyền thông xã hội đối với báo chí là: (1) Kênh để nhà báo thu thập, khai thác và kiểm chứng thông tin; (2) Giúp các tòa soạn mở rộng công chúng mục tiêu; (3) Cầu nối giữa công chúng và tòa soạn (4) Tăng uy tín và danh tiếng cho tòa soạn (5) Hội tụ về phương thức truyền thông. Tiếp nối về câu chuyện truyền hình trong thời đại số, luận án của Lê Vũ Điệp (2021) tập trung phân tích mô hình “truyền hình xã hội” (Social TV) – một hình thức phi tuyến tính dựa trên Internet, trong đó, nội dung được phân phối song song trên nhiều kênh, tạo thành một hệ sinh thái gắn kết quanh người dùng. Nhà nghiên cứu Nguyễn Thị Thu Hương (2023) với nghiên cứu báo chí dữ liệu tại Vietnamnet, VnExpress và VietnamPlus có phân tích thấu đáo về thể hiện dữ liệu bằng cách trực quan hóa và công nghệ tương tác trong việc nâng cao trải nghiệm công chúng, song cũng chỉ ra những khó khăn như thiếu nhân lực, hạn chế công nghệ và khung pháp lý chưa hoàn thiện. Luận án tiến sỹ “Xu hướng truyền hình đa nền tảng ở Việt Nam hiện nay” của tác giả Nguyễn Dương Chân (2024) khẳng định rằng sản xuất nội dung hiện nay không còn bó buộc trong logic truyền thống, mà đang vận hành theo cấu trúc mới: đa nền tảng, định hướng nhu cầu công chúng, cá nhân hóa nội dung. Các nghiên cứu về Fanpage, truyền hình tương tác, truyền hình đa nền tảng đã góp phần làm rõ sự thay đổi của cấu trúc phân phối trong môi trường số. Trong luận án tiến sỹ “Truyền hình Việt Nam với vấn đề quản lý Fanpage hiện nay” của Nguyễn Anh Hiền (2017) đã có kết quả khảo cứu sâu sắc

để minh chứng cho rằng, Fanpage trở thành một không gian phân phối độc lập, bởi vậy cần chú ý tới thông tin hướng tới hành vi tiếp nhận của công chúng vì công chúng có khả năng lan tỏa, đồng sản xuất. Tuy nhiên cần chú ý tới yếu tố đảm bảo tính chân thật, khách quan và tuân thủ theo quy định trên môi trường số. Nội dung khi được dùng cho mạng xã hội không giữ nguyên dạng phát sóng ban đầu, mà cần được biên tập, xử lý để phù hợp với cơ chế hiển thị và hành vi lướt tin của người dùng.

Từ các công trình trên có thể thấy nghiên cứu về phân phối nội dung trên NTS tại Việt Nam đang dịch chuyển từ việc tìm hiểu nhu cầu tiếp nhận sang việc phân tích hành vi tương tác, chia sẻ và tham gia của công chúng trong môi trường số. Từ đó đặt ra yêu cầu mới đối với hoạt động phân phối trong hệ sinh thái truyền thông đa nền tảng.

1.3. Hướng nghiên cứu về công nghệ, thuật toán và trí tuệ nhân tạo trong sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số

1.3.1. Trên thế giới

Nhiều nghiên cứu quốc tế đã chuyển trọng tâm từ việc phân tích nội dung đơn thuần sang việc đánh giá vai trò của công nghệ, nền tảng và thuật toán. Một số nghiên cứu tiếp cận nền tảng số như một cơ chế có khả năng định hình quá trình phân phối và khả năng hiển thị nội dung đã trở thành một cơ chế quyền lực mới, làm chuyển đổi vai trò “gác cổng” của các cơ quan báo chí truyền thống. Westlund và Ekström (2018) chỉ ra rằng dù các nền tảng mở rộng khả năng tham gia của công chúng, nhưng thực chất chúng lại thiết lập những giới hạn khắt khe thông qua cơ chế hiển thị và logic tương tác do chính nền tảng kiểm soát. Đi sâu hơn vào cơ chế đó, Gillespie (2014) khẳng định các hệ thống thuật toán và gợi ý nội dung hiện nay đang chi phối mạnh mẽ việc người dùng “nhìn thấy gì, bỏ qua gì và tương tác với nội dung nào”. Nhà nghiên cứu Van Dijck và Poell (2013) khái quát thành “logic mạng xã hội” và “xã hội nền tảng”, các nền tảng định hình nhịp độ, kiểm soát luồng dữ liệu và khả năng lan tỏa nội dung. Đứng trước sự trỗi dậy của các “trung gian số” có khả năng kiểm soát đường đi của nội dung thì hệ quả tất yếu là báo chí hiện đại buộc phải vận hành theo một trật tự nền tảng mới. Theo Bell và Owen (2017), các tổ chức truyền thông không còn giữ được sự chủ động như trước, mà bắt buộc

phải uốn nắn nội dung và nhịp độ xuất bản để sinh tồn dưới luật chơi của các công ty công nghệ.

Công nghệ không chỉ tác động đến phương thức sản xuất và phân phối mà còn tham gia định hình cấu trúc biểu đạt và hình thức của nội dung trong môi trường số. Trong bối cảnh hội tụ, nội dung báo chí ngày càng được tổ chức để có thể thích ứng với nhiều phương tiện, thiết bị và phương thức tiếp nhận khác nhau. Quinn, khi nghiên cứu báo chí hội tụ, nhấn mạnh sự thay đổi trong thực hành báo chí khi nội dung được sản xuất và chuyển tải trong môi trường đa phương tiện [Quinn, 2005]. Tuy nhiên, sự thích ứng nội dung không chỉ xuất phát từ yêu cầu nghề nghiệp mà còn chịu ảnh hưởng của đặc tính kỹ thuật và phương thức vận hành của từng nền tảng. Vì vậy, nội dung khi được phân phối trên các nền tảng số ngày càng phải được tổ chức và điều chỉnh phù hợp với hình thức hiển thị, phương thức sử dụng và đặc điểm tiếp nhận của công chúng trên từng môi trường.

Trong lĩnh vực truyền hình, sự phát triển của truyền hình trực tuyến cũng làm thay đổi cách nội dung được tổ chức và đưa đến công chúng. Các nghiên cứu của Johnson về truyền hình trực tuyến cho thấy sự dịch chuyển của truyền hình sang môi trường Internet không đơn thuần là bổ sung một kênh phân phối mà gắn với những thay đổi trong cách nội dung truyền hình được tổ chức, định vị và tiếp cận người xem [Johnson, 2019]. Theo hướng này, sự phát triển của các nền tảng trực tuyến đặt ra yêu cầu đối với các tổ chức truyền hình trong việc thích ứng nội dung và phương thức hiện diện với những môi trường phân phối khác nhau.

Một thành tố trung tâm trong hoạt động của các nền tảng số là dữ liệu. Srnicek, từ cách tiếp cận kinh tế chính trị về chủ nghĩa tư bản nền tảng, cho rằng các nền tảng được tổ chức để thu thập và khai thác dữ liệu, trong đó dữ liệu trở thành một nguồn lực quan trọng đối với mô hình kinh doanh và hoạt động của các doanh nghiệp nền tảng [Srnicek, 2017]. Trong môi trường truyền thông, dữ liệu về hành vi người dùng tạo điều kiện để các hệ thống số nhận diện đặc điểm và sở thích của công chúng, qua đó hỗ trợ việc tổ chức, lựa chọn và cá nhân hóa nội dung.

Vai trò của dữ liệu thể hiện rõ trong hoạt động của các hệ thống gợi ý (*recommender systems*). Ricci và cộng sự cho thấy hệ thống gợi ý sử dụng thông tin về người dùng, nội dung và những tương tác trước đó để lựa chọn và đề xuất những nội dung phù hợp với từng người sử dụng [Ricci et al., 2015]. Theo đó, dữ liệu

không chỉ phản ánh kết quả của quá trình phân phối mà còn trở thành đầu vào của chính quá trình phân phối, khi các hệ thống thuật toán sử dụng dữ liệu để xếp hạng, lựa chọn và cá nhân hóa nội dung.

Tuy nhiên, việc dữ liệu ngày càng trở thành nguồn lực của hệ sinh thái nền tảng đồng thời đặt ra những vấn đề về quyền kiểm soát và khai thác dữ liệu người dùng. Couldry và Mejias sử dụng khái niệm “chủ nghĩa thực dân dữ liệu” (*data colonialism*) để phân tích quá trình đời sống xã hội được chuyển hóa thành những dòng dữ liệu có thể thu thập, xử lý và khai thác nhằm tạo ra giá trị kinh tế [Couldry & Mejias, 2019]. Cách tiếp cận này cho thấy sự phát triển của nền tảng tạo ra khả năng mới cho phân phối và cá nhân hóa nội dung, đặt ra các vấn đề về quyền riêng tư, quyền tự chủ và quyền kiểm soát dữ liệu của người sử dụng.

Nhìn từ góc độ quản trị truyền thông, sự gia tăng vai trò của nền tảng và thuật toán cũng đặt ra vấn đề về lợi ích công chúng trong môi trường thông tin số. Napoli phân tích sự thay đổi của cơ chế gác cổng khi hoạt động phổ biến và tiếp nhận tin tức trên mạng xã hội ngày càng chịu tác động đồng thời của người dùng và các cơ chế thuật toán [Napoli, 2015]. Công trình đặt vấn đề về cách lợi ích công chúng được xác lập trong môi trường truyền thông xã hội khi nền tảng ngày càng tham gia vào quá trình tổ chức và lưu chuyển thông tin.

Các nghiên cứu gần đây xem thuật toán như cơ chế kiểm soát khả năng hiển thị và phân phối nội dung, chú ý đến tác động ngược của thuật toán đối với quá trình sản xuất nội dung. Khi khả năng tiếp cận công chúng ngày càng phụ thuộc vào các cơ chế xếp hạng, đề xuất và cá nhân hóa của nền tảng, các dữ liệu về lượt xem, thời lượng xem, mức độ tương tác, chia sẻ và hành vi người dùng trở thành những tín hiệu có khả năng ảnh hưởng đến quyết định nội dung. Mitova và cộng sự, qua tổng quan nghiên cứu về hệ thống gợi ý tin tức, cho thấy các hệ thống này không chỉ định hình nội dung mà công chúng tiếp cận. Nghiên cứu thực nghiệm của Kwak, Lee và Lee (2021) đối với Naver News và Kakao News tại Hàn Quốc cũng cho thấy kết quả lựa chọn và đề xuất tin tức thay đổi khi áp dụng thuật toán cá nhân hóa và có mối liên hệ với đặc điểm, hành vi sử dụng của người dùng.

Một hướng nghiên cứu nổi bật khác tập trung vào trí tuệ nhân tạo và tự động hóa trong sản xuất nội dung. Graefe (2016), trong nghiên cứu về báo chí tự động (*automated journalism*), chỉ ra rằng thuật toán có khả năng chuyển đổi dữ liệu có

cấu trúc thành các sản phẩm tin tức với tốc độ và quy mô lớn. Thurman, Dörr và Kunert (2017), qua nghiên cứu những nhà báo có kinh nghiệm làm việc với công nghệ viết tin tự động tại BBC, CNN và Thomson Reuters, cho thấy tự động hóa có thể tạo lợi thế về tốc độ, quy mô và khả năng tạo ra nhiều phiên bản nội dung. Tuy nhiên, công nghệ vẫn bộc lộ hạn chế trong việc đánh giá giá trị tin tức, xử lý bối cảnh và thực hiện những phán đoán mang tính nghề nghiệp. Vì vậy, các tác giả nhấn mạnh sự xuất hiện của những hình thức phối hợp mới giữa con người và máy móc trong quy trình sản xuất nội dung.

Mở rộng cách tiếp cận từ báo chí tự động sang toàn bộ chu trình nội dung, Thurman, Lewis và Kunert (2019) cho rằng thuật toán và tự động hóa hiện diện ở nhiều công đoạn của báo chí, từ thu thập, xử lý và tạo lập đến phân phối tin tức. Sự phát triển của AI tiếp tục mở rộng khả năng hỗ trợ tìm kiếm, phân tích dữ liệu, chuyển giọng nói thành văn bản, dịch thuật, tóm tắt, hỗ trợ biên tập và phát triển các phiên bản sản phẩm phù hợp với những nền tảng khác nhau. Tuy nhiên, các nghiên cứu cũng chỉ ra những vấn đề về sự phụ thuộc vào nền tảng, tính minh bạch của thuật toán, quyền kiểm soát dữ liệu, đạo đức AI và trách nhiệm biên tập, đặt ra yêu cầu tiếp tục nghiên cứu tác động của công nghệ đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung của các cơ quan truyền thông trong môi trường nền tảng.

1.3.2. Ở Việt Nam

So với các hướng nghiên cứu về sản xuất nội dung và công chúng, mảng nghiên cứu về công nghệ, dữ liệu và thuật toán trong truyền thông số tại Việt Nam xuất hiện muộn hơn, nhưng lại phát triển nhanh trong bối cảnh chuyển đổi số báo chí.

Các nghiên cứu giai đoạn đầu của thế kỷ 21 tập trung vào khái niệm “đa phương tiện” (multimedia) và các đặc tính kỹ thuật. Nhà nghiên cứu Lê Đắc Nường, Nguyễn Gia Như (2016) trong cuốn Truyền thông đa phương tiện, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội đã sớm đưa ra định nghĩa đa phương tiện là “dạng tích hợp của văn bản, âm thanh, hình ảnh, phim trong một môi trường thông tin số”. Các cách thức truyền dữ liệu như OSI, TCP/IP, đặt nền móng cho việc hiểu biết về hạ tầng công nghệ của truyền thông số. Đây là công trình tiêu biểu, tiếp cận từ góc độ kỹ thuật, dữ liệu số.

Cuốn sách Công nghệ truyền thông số của nhà nghiên cứu Trần Quang Diệu (2023) phân tích sâu sắc các lớp công nghệ như hạ tầng mạng, nền tảng phân phối và hệ thống xử lý dữ liệu. Những công trình này đặt nền tảng nhận thức ban đầu, giúp xác định môi trường truyền thông số là một không gian vận hành dựa trên dữ liệu và công nghệ. Nhận định xu hướng công nghệ mới của báo chí truyền thông, các chuyên gia của khoa Báo chí, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn (Đại học Quốc gia Hà Nội, 2016) trong cuốn “Xu hướng phát triển của báo chí truyền thông hiện đại” nhấn mạnh tới công nghệ phát triển theo xu hướng của thời đại đã tạo sự cạnh tranh trên môi trường Internet, có nhiều thuận lợi và thách thức, buộc báo chí truyền thông phải thay đổi: “Ví dụ như báo in giảm lượng chữ, thay đổi cách trình bày, thiết kế, phát thanh tăng cường không gian trên Internet, Truyền hình hướng tới sản xuất nhiều sản phẩm với định dạng kỹ thuật mới, truyền hình theo yêu cầu, truyền hình xã hội; báo mạng tăng cường thu phí độc giả cho những tin bài chất lượng và hướng tới Web 2.0”.

Việc Bộ Thông tin và Truyền thông (2024) ban hành Cẩm nang Chuyển đổi số và bảo trợ xuất bản cuốn sách Báo chí trên thiết bị di động và nền tảng truyền thông xã hội cho thấy chuyển đổi số báo chí đã trở thành một vấn đề được quan tâm sâu sắc. Sự quan tâm này còn được thể hiện rõ qua Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 của Chính phủ về phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, cũng như Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Các văn bản này đặt ra yêu cầu toàn bộ cơ quan báo chí phải đưa nội dung lên nền tảng số, tổ chức vận hành theo mô hình tòa soạn hội tụ và thích ứng với sự phát triển của khoa học – công nghệ hiện đại. Qua đó có thể thấy rõ vai trò định hướng mạnh mẽ của Nhà nước trong việc thúc đẩy báo chí phát triển trên môi trường số.

Nhà nghiên cứu Đỗ Thị Thu Hằng (2023) qua bài viết “Trí tuệ nhân tạo và báo chí”, “Sáng tạo nội dung báo chí đa nền tảng trong kỷ nguyên số” góp phần làm rõ chiều sâu của sự chuyển dịch này. Công trình về quy trình sản xuất trong môi trường số chỉ ra rằng công nghệ tham gia vào từng khâu của chuỗi giá trị báo chí. Đặc biệt, các bài viết về trí tuệ nhân tạo và báo chí số đã đưa AI vào trung tâm thảo luận, xem đây là công cụ giúp tự động hóa một số khâu như thu thập dữ liệu, gợi ý nội dung, hỗ trợ biên tập và cá nhân hóa trải nghiệm người dùng. Cách tiếp cận này

mở ra một hướng nhìn mới: AI không thay thế nhà báo, nhưng làm thay đổi cách nhà báo làm việc, từ xử lý thông tin đến ra quyết định nội dung.

Liên quan đến vấn đề năng lực nghề nghiệp, các nghiên cứu cho thấy công nghệ kéo theo sự thay đổi rõ rệt về yêu cầu kỹ năng. Công trình về lao động nhà báo và quản trị tòa soạn của nhà nghiên cứu Trương Thị Kiên (2016) đặt ra mối liên hệ giữa công nghệ và tổ chức sản xuất, trong đó người làm báo cần có khả năng sử dụng và kiểm soát công nghệ trong quá trình sáng tạo nội dung. Các phân tích về năng lực truyền thông chính trị trong môi trường số tiếp tục nhấn mạnh vai trò của việc làm chủ công nghệ và dữ liệu trong kiểm soát thông tin. Năng lực công nghệ đã trở thành một phần cấu thành của năng lực báo chí.

Cuốn sách “Mạng xã hội trong bối cảnh phát triển xã hội thông tin ở Việt Nam hiện nay: lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm” của PGS.TS Phạm Huy Kỳ- PGS.TS Đỗ Thị Thu Hằng đồng chủ biên [2019] cung cấp các minh chứng thực tiễn vấn đề quản lý thông tin trên mạng xã hội, các nền tảng số. Các tác giả cũng lý giải rõ nét về các dòng thông tin trên mạng xã hội, cách thức truyền tải thông tin trong môi trường số. Công nghệ phát triển đã mở ra không gian cho báo chí truyền thông, tuy nhiên cũng đặt ra vấn đề về đạo đức, trách nhiệm xã hội của người truyền tin.

Luận án Tiến sỹ Báo chí học của Phan Quốc Hải (2020) với đề tài “Báo chí trên điện thoại di động tại Việt Nam hiện nay” (Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn, Đại học quốc gia Hà Nội) đã có những minh chứng về việc các Đài truyền hình ở Việt Nam tận dụng lợi thế từ mạng xã hội, tận dụng phương tiện, thiết bị nhỏ gọn để tiếp nhận thông tin trên điện thoại di động. Những dự báo về kết nối với công chúng, tương tác trên mạng xã hội là cơ sở để cải thiện nội dung, tạo cho nội dung sức sống mới. Nghiên cứu này bổ sung thêm nền tảng lý luận khi đặt báo chí trong quan hệ với nền tảng số và hành vi công chúng.

Gần đây, các công trình về chuyển đổi số báo chí đã bắt đầu tiếp cận rõ hơn vai trò của dữ liệu và trí tuệ nhân tạo. Các quan điểm học thuật về hướng đi của báo chí Việt Nam cũng được nhận định sôi nổi trong cuốn sách “Chuyển đổi số báo chí Việt Nam – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn” do PGS.TS. Bùi Chí Trung, TS. Phan Văn Kiên và nhà báo Nguyễn Bá đồng chủ biên xuất bản năm 2022. Các chủ đề có tính thời sự đó là “Chiến lược chuyển đổi số báo chí - Tầm nhìn đến 2030” và “Chuyển đổi số báo chí Việt Nam - Những điểm nhìn từ thực tiễn” gồm những

nội dung cụ thể từ thực tiễn chuyển đổi số của các cơ quan báo chí truyền thông, đặt ra yêu cầu đổi mới nội dung trên nền tảng đã có, gia tăng thương hiệu trên thị trường, thúc đẩy mô hình kinh tế, kiến tạo không gian phát triển mới. Các nghiên cứu về xu hướng báo chí hiện đại cho thấy sự xuất hiện của các công nghệ như AI, dữ liệu lớn và nền tảng số như những yếu tố làm thay đổi cấu trúc truyền thông, các bài viết về mô hình kinh tế báo chí trong chuyển đổi số cho thấy công nghệ gắn với việc tạo ra các mô hình vận hành mới.

Nhóm tác giả Nguyễn Tấn Phú, Lâm Thanh Toán, Từ Thái Bảo có bài viết “Giải pháp phân loại chủ đề tự động cho bản tin thời sự truyền hình bằng kỹ thuật học máy”, Tạp chí Khoa học, Công nghệ Cần Thơ, số 5/2024. Bài viết tiếp cận vấn đề phân loại chủ đề bản tin thời sự truyền hình bằng các mô hình học máy như KNN, SVM, CNN và đặc biệt là PhoBERT, mô hình ngôn ngữ tiếng Việt đạt độ chính xác cao. Công trình khẳng định xu thế tối ưu tổ chức bản tin. Các thao tác phân loại, gắn thẻ, tối ưu dữ liệu ... trở thành nền tảng cho các tòa soạn truyền hình trong thời đại số. Kết quả này cho thấy dữ liệu và thuật toán đang mở rộng vai trò trong hỗ trợ tổ chức và xử lý nội dung. Nghiên cứu hàm chứa ý nghĩa quan trọng đối với cách thức sản xuất nội dung số khi áp dụng công nghệ: nhà báo ngày nay phải hiểu, sử dụng và theo dõi, thẩm định được việc khai thác tư liệu, minh bạch nội dung và đảm bảo độ chính xác của thông tin. Đối với nhà báo việc nắm vững nguyên tắc trở thành một yêu cầu nhằm kiểm soát rủi ro sai lệch chủ đề, sai lệch ngữ nghĩa hoặc thiên kiến thuật toán. Các khái niệm “báo chí số”, “Tòa soạn số” và đề xuất mô hình sáng tạo 5 bước, bắt đầu từ ý tưởng, thu thập thông tin, sản xuất, biên tập, phản hồi, chỉ ra khoảng cách giữa việc có mặt trên đa nền tảng và năng lực sáng tạo nội dung của cơ quan báo chí.

Với công nghệ ứng dụng, nhà nghiên cứu Đỗ Thị Thu Hằng, Tạ Bích Loan và Phạm Mai Liên [2023] có kết quả thực chứng về việc các cơ quan báo chí đã thực hiện AI trong các khâu như tóm tắt văn bản, chuyển đổi giọng nói văn bản, phân tích dữ liệu, phát hiện tin giả hay thiết kế đồ họa. Tuy nhiên, nhà nghiên cứu Đỗ Thị Thu Hằng cũng cảnh báo những rủi ro đi kèm, ví dụ như đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn đến việc làm quen với công nghệ của nhà báo.

Hội thảo “Quản trị tòa soạn báo chí số” đã cung cấp những luận cứ thực tiễn sống động. Tham luận của nhà báo Ngô Trần Thịnh (HTV) về mô hình “Tòa soạn

thế hệ mới, tin tức thế hệ mới và nhà báo thế hệ mới” là một minh chứng điển hình. Mô hình tác nghiệp “đi 1 về 3” (một ê-kíp sáng tạo nội dung cho 3 nền tảng) và công thức “phóng viên x AI” đã cụ thể hóa yêu cầu về năng lực đa nhiệm và khả năng làm chủ công nghệ của nhà báo. Các chuyên gia đến từ Học viện Báo chí và Tuyên truyền cũng khẳng định khối kiến thức về công nghệ là một trong bốn trụ cột kiến thức, xem công nghệ là yếu tố “giải phóng sức sáng tạo” và tạo nên thành quả cốt lõi.

1.4. Hướng nghiên cứu về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của truyền hình

1.4.1. Trên thế giới

Trong nghiên cứu quốc tế về truyền thông, mô hình tổ chức nội dung số của truyền hình và kinh tế báo chí trong kỷ nguyên số được xem là một trong những trục phân tích quan trọng nhằm lý giải sự thay đổi sâu sắc của báo chí – truyền hình. Nếu trong giai đoạn truyền thống, giá trị chủ yếu được tạo ra thông qua quá trình sản xuất và phát sóng, thì trong môi trường số, việc tổ chức nội dung, xây dựng thương hiệu, phân phối tới đúng công chúng và khai thác dữ liệu người dùng đã trở thành những yếu tố trung tâm quyết định khả năng chuyển hóa nội dung truyền hình thành giá trị kinh tế. Các nghiên cứu kinh điển tại châu Âu và Hoa Kỳ, tiêu biểu là Robert G. Picard, đã đặt nền tảng cho cách tiếp cận kinh tế học truyền thông hiện đại. Picard (2002, 2006) cho rằng phân phối đóng vai trò kết nối nội dung với thị trường và công chúng; khi nội dung không đạt được khả năng tiếp cận, giá trị kinh tế gần như không được hiện thực hóa. Từ quan điểm này, phân phối là một mắt xích quan trọng trong chuỗi giá trị truyền thông, trong đó, nội dung được chuyển hóa từ sản phẩm thông tin thành giá trị sử dụng, giá trị thị trường và giá trị cạnh tranh.

Công trình của nhà nghiên cứu Napoli (2011) trong nghiên cứu về economics of audience attention (nền kinh tế của sự chú ý), cho thấy trong môi trường số, phân phối nội dung gắn trực tiếp với khả năng thu hút, duy trì và khai thác sự chú ý của công chúng dẫn tới sự thay đổi trong cách đo lường giá trị của nội dung: từ số lượng người xem đơn thuần sang mức độ tương tác, thời gian tiếp cận và khả năng gắn bó của công chúng với nội dung, nền tảng. Giá trị kinh tế của truyền hình vì thế luôn gắn với chất lượng tiếp cận và hiệu quả duy trì sự chú ý của người dùng ngoài việc đảm bảo chất lượng để phát sóng.

Todreas T.M. (1999), trong *Value Creation and Branding in Television's Digital Age*, đã đưa ra những phân tích quan trọng về lịch sử, mô hình tài chính và xu hướng kinh tế của truyền hình trong thời đại kỹ thuật số. Theo Todreas, sự phát triển của cáp, vệ tinh và dịch vụ kỹ thuật số đã phá vỡ cấu trúc phân phối truyền thống, mở rộng số lượng kênh và không gian phát hành chương trình, qua đó làm gia tăng mức độ cạnh tranh trên thị trường truyền hình. Sự thay đổi này khiến các đài truyền hình buộc phải tái định vị chiến lược giá trị, thương hiệu và tổ chức phân phối để thích ứng với môi trường cạnh tranh mới. Công nghệ số đã tạo ra thay đổi về kỹ thuật phát sóng, làm thay đổi mô hình kinh doanh của truyền hình.

Nhà nghiên cứu Johnson (2016) trong *Branding Television*, tiếp cận vấn đề từ góc độ thương hiệu truyền hình. Qua nghiên cứu thực nghiệm về một số đài truyền hình lớn của Anh và Mỹ, tác giả cho thấy sự lan tỏa nội dung đúng thời điểm và đúng không gian tiếp cận đã góp phần xây dựng thương hiệu, bản sắc và dấu ấn riêng trong lòng công chúng. Từ năm 1955, thị trường truyền hình Mỹ từng bị chi phối bởi ba đài lớn là NBC, CBS và ABC; tại Anh, trước những năm 1980 cũng chỉ có ba nền tảng chính để truyền dẫn nội dung là BBC, ITV và Channel 4. Tuy nhiên, sau năm 1980, với sự nổi lên của truyền hình cáp, truyền hình vệ tinh và hạ tầng số, mô hình truyền hình cũ bị thách thức mạnh mẽ. Các đài truyền hình buộc phải cạnh tranh quyết liệt để chiếm lĩnh thị phần công chúng, phát triển nội dung đa nền tảng và khai thác dịch vụ trên Internet nhằm gia tăng giá trị kênh. Qua việc phân tích các thương hiệu như MTV, HBO, FOX..., Johnson cho thấy công nghệ số đã làm thay đổi sâu sắc mô hình tổ chức và khai thác giá trị nội dung truyền hình, đặc biệt thông qua việc tái sử dụng chương trình, biên tập thành clip ngắn và lan tỏa trên YouTube, website, Facebook và các nền tảng khác.

Trong các nghiên cứu gần đây về truyền hình số và OTT tại châu Âu, Amanda D. Lotz và Jean K. Chalaby (2017) tiếp cận phân phối như một cấu phần độc lập trong chuỗi giá trị truyền thông. Các tác giả này cho thấy sự chuyển dịch từ mô hình phát sóng tuyến tính sang mô hình nền tảng đã làm xuất hiện những cấu trúc doanh thu mới, bao gồm thuê bao (*subscription*), quảng cáo dựa trên dữ liệu và các mô hình lai ghép. Đáng chú ý, Chalaby phân tích trong thời đại streaming, nền tảng phân phối đã trở thành chủ thể định hình thị trường. Nhận định này có ý nghĩa quan trọng đối với nghiên cứu kinh tế báo chí hiện nay, bởi năng lực cạnh tranh

đang chuyển dịch từ việc phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng nội dung sang gắn với khả năng sở hữu hoặc kiểm soát hạ tầng phân phối. Van Dijck, Poell và de Waal (2018) cho rằng sự hình thành “The Platform Society” (xã hội nền tảng) đã làm thay đổi căn bản cách thức tạo ra và phân phối giá trị. Các nền tảng vừa là kênh trung gian, vừa là chủ thể kiểm soát luồng dữ liệu, thuật toán hiển thị và quan hệ với người dùng. Báo cáo của Reuters Institute for the Study of Journalism cung cấp cái nhìn cập nhật về sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng và mô hình doanh thu của báo chí. *Digital News Report (2022)* cho thấy người dùng tiếp cận nội dung thông qua nền tảng trung gian, đặc biệt là mạng xã hội và ứng dụng di động, thay vì truy cập trực tiếp vào cơ quan báo chí. Xu hướng này làm giảm khả năng kiểm soát phân phối của truyền hình, đồng thời buộc họ phải chuyển sang các mô hình kinh tế dựa trên đăng ký, hội viên và dịch vụ giá trị gia tăng. Sự tích hợp giữa nội dung và hệ sinh thái dịch vụ đã mở rộng không gian tạo giá trị, đồng thời tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành phần trong hệ thống truyền hình đa nền tảng.

Trong công trình “The Rise of Digital Media in Southeast Asia: Case Study on Vietnam Television’s Applied Research Strategy in the Production and Distribution of Digital Content” (2025), tác giả Nguyễn Thị Hà Giang đã nêu bật và phân tích xu hướng chuyển đổi hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số trong bối cảnh phát triển kinh tế nền tảng tại Đông Nam Á. Nghiên cứu cho thấy sự hội tụ giữa nội dung, công nghệ, dữ liệu và nền tảng số đang tạo ra một không gian truyền thông, không gian kinh tế mới, mở rộng khả năng kết nối công chúng, đa dạng hóa nguồn thu và thúc đẩy hợp tác xuyên biên giới trong khu vực. Kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ xu hướng phát triển hệ sinh thái nội dung số tại Đông Nam Á, đồng thời cung cấp cơ sở tham khảo cho quá trình chuyển đổi số của các cơ quan truyền thông trong khu vực, trong đó có Đài THVN.

Một hướng nghiên cứu khác đó là sự chuyển đổi hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình từ sự thay đổi hành vi của công chúng trong môi trường nền tảng. Các nghiên cứu về công chúng trẻ cho thấy rõ xu hướng dịch chuyển từ xem truyền hình theo lịch phát sang mô hình tiếp nhận linh hoạt và theo nhu cầu. Podara và cộng sự (2021), trên cơ sở khảo sát gần 1.000 sinh viên tại Hy Lạp, nhận thấy công chúng trẻ thuộc Gen Z là nhóm tiếp nhận sớm và sử dụng nhiều các dịch vụ truyền hình trực tuyến; hành vi sử dụng màn hình của họ có đặc

điểm nổi bật là tính di động và gắn với môi trường streaming. Nghiên cứu của Dharmawardhana, Lobato và Scarlata (2025) tiếp tục đặt vấn đề về giả định cho rằng thế hệ trẻ đã từ bỏ truyền hình quảng bá. Qua nghiên cứu nhóm công chúng 20 - 30 tuổi tại Australia, các tác giả cho thấy việc tiếp nhận nội dung của người trẻ được hình thành trong một hệ sinh thái kết hợp giữa truyền hình quảng bá, streaming và các dịch vụ video theo yêu cầu.

Sự thay đổi hành vi còn thể hiện ở xu hướng đa màn hình và kết hợp giữa xem với tương tác. Nee và Barker (2020), qua khảo sát 258 thanh thiếu niên tại Trung Đông và 643 người trẻ tại Hoa Kỳ, phát hiện hành vi sử dụng màn hình thứ hai (second screening) xuất hiện với cả truyền hình truyền thống và nội dung streaming. Công chúng có thể sử dụng thiết bị thứ hai và mạng xã hội để kết nối với những người khác liên quan đến nội dung đang xem. *Digital News Report 2025* của Reuters Institute cho thấy trên 48 thị trường được khảo sát, 44% người từ 18–24 tuổi xác định mạng xã hội và mạng video là nguồn tin tức chính, trong khi vai trò của các kênh truyền thống như website và truyền hình tiếp tục chịu sức ép từ sự gia tăng của các hình thức tiếp cận thông tin qua nền tảng.

Robertson, Ross Arguedas, Mukherjee và Fletcher (2026) gọi sự chuyển dịch này là quá trình từ “online-first” sang “social-first”. Phân tích dữ liệu của Reuters Institute cho thấy trong nhóm 18–24 tuổi, tỷ lệ xác định mạng xã hội là nguồn tin tức chính tăng từ 21% năm 2015 lên 39% năm 2025, trong khi tỷ lệ lựa chọn website và ứng dụng tin tức giảm từ 36% xuống 24%. Tại 9 thị trường được theo dõi dài hạn, tỷ lệ người 18–24 tuổi sử dụng Facebook hàng tuần để tiếp cận tin tức giảm từ 47% năm 2014 xuống 16% năm 2025; ngược lại, Instagram, YouTube và TikTok giữ vị trí đáng kể. Đáng chú ý, trên các mạng xã hội và nền tảng video, nhóm công chúng này cho biết họ chú ý đến các nhà sáng tạo nội dung cá nhân nhiều hơn các thương hiệu tin tức truyền thống.

1.4.2. Ở Việt Nam

Tại Việt Nam, liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình, một hướng nghiên cứu quan trọng tập trung vào mô hình tổ chức nội dung số và kinh tế báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số. Các công trình này quan tâm đến tạo lập và phân phối nội dung, đi sâu vào cơ chế tổ chức, vận hành, quản trị của cơ quan báo chí. Vì vậy, trọng tâm nghiên cứu được mở rộng sang các câu

hỏi như: cơ quan báo chí cần tổ chức và vận hành như thế nào trong môi trường số; làm thế nào để kết nối hiệu quả giữa hoạt động sản xuất, phân phối nội dung; những yếu tố nào quyết định khả năng phát triển bền vững của cơ quan báo chí trong bối cảnh cạnh tranh truyền thông hiện nay.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu học thuật, hệ thống văn bản, đề án và báo cáo nội bộ của các cơ quan báo chí, đặc biệt là Đài THVN, cũng cung cấp những minh chứng thực tiễn quan trọng về quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức và vận hành nội dung trong môi trường số. Trong số đó, tài liệu Mô hình tòa soạn hội tụ tại Đài Truyền hình Việt Nam (2015) cho thấy Đài THVN đã sớm tiếp cận yêu cầu tái cấu trúc bộ máy theo hướng tích hợp, tăng cường liên kết giữa các khâu sản xuất, phân phối và khai thác nội dung trên nhiều nền tảng. Ở góc độ lý luận, nhà nghiên cứu Nguyễn Văn Dũng (2016) trong Tạp chí Lý luận Chính trị số 6-2016, đã tổng kết về truyền thông số qua tiêu chí sau đây: “(1) Là môi trường truyền thông dựa trên nền tảng kỹ thuật và công nghệ số; (2) Tạo ra khả năng siêu kết nối; (3) Tạo ra khả năng siêu tương tác xã hội; (4) Tạo ra môi trường truyền thông online và nhiều dạng thức giao tiếp khác; (5) Tạo ra khái niệm công chúng thụ động và (6) Tạo điều kiện phát triển kinh tế báo chí – truyền thông số”. Cùng với đó là tuyển tập “Báo chí truyền thông những điểm nhìn từ thực tiễn” do PGSTS Nguyễn Văn Dũng (2017) chủ biên và “Báo chí truyền thông những vấn đề trọng yếu” của Viện Đào tạo BCTT - Trường ĐH KHXH và NV (2023) quy tụ các bài viết của nhiều chuyên gia hàng đầu trong báo chí truyền thông, các vấn đề mới được chạm tới như vai trò của các “think tanks” trong truyền thông chính trị, vấn nạn tin giả, áp đảo của mạng xã hội tạo cú sốc lớn với báo chí. Các công trình này không chỉ phản ánh những biến đổi của môi trường truyền thông số mà còn gợi mở nhiều vấn đề liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung của truyền hình. Những thách thức như sự cạnh tranh gia tăng của mạng xã hội, sự xuất hiện của tin giả, sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng và áp lực đổi mới mô hình hoạt động đã đặt ra yêu cầu phải tái cấu trúc quy trình sản xuất, đổi mới phương thức phân phối và tăng cường khả năng tương tác với công chúng trên các nền tảng số.

Tiếp cận từ góc độ chuyển đổi số báo chí, cuốn sách Chuyển đổi số báo chí Việt Nam – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn do PGS.TS Bùi Chí Trung, TS Phan

Văn Kiền và nhà báo Nguyễn Bá đồng chủ biên (2022) đã tập hợp nhiều nghiên cứu và kinh nghiệm thực tiễn của các cơ quan báo chí trong quá trình chuyển đổi số. Các tác giả nhấn mạnh yêu cầu đổi mới nội dung, phát triển sản phẩm phù hợp với từng nền tảng, mở rộng khả năng tiếp cận công chúng, tăng cường giá trị thương hiệu và xây dựng các mô hình vận hành. Một số nghiên cứu khác tiếp cận hoạt động truyền hình từ góc độ kinh tế báo chí – truyền thông. Tiêu biểu là các nghiên cứu của Bùi Chí Trung, trong đó truyền hình được xem xét dưới lăng kính kinh tế học truyền thông thông qua các quy luật giá trị, cung, cầu và cạnh tranh trên thị trường truyền thông. Nghiên cứu Xu hướng phát triển của truyền hình từ góc độ kinh tế học truyền thông [Bùi Chí Trung, 2012] và cuốn Kinh tế báo chí [Bùi Chí Trung, 2017] đã cung cấp cơ sở lý luận quan trọng để nhìn nhận hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình không chỉ như một quá trình nghiệp vụ mà còn là quá trình tạo lập và khai thác giá trị nội dung trong môi trường truyền thông số. Cách tiếp cận này góp phần làm rõ những vấn đề như nội dung được sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu nào của công chúng, được phân phối trên những nền tảng nào, khả năng tiếp cận và mức độ tiếp nhận của công chúng ra sao, cũng như giá trị xã hội và giá trị kinh tế mà nội dung mang lại cho cơ quan báo chí.

Trong giai đoạn gần đây, các nghiên cứu về truyền hình tại Việt Nam ngày càng gắn với bối cảnh chuyển đổi số và môi trường truyền thông đa nền tảng. Thay vì chỉ tập trung vào các vấn đề lý luận, nhiều công trình đã đi sâu phân tích thực tiễn vận hành của các cơ quan báo chí – truyền hình, nhấn mạnh vai trò của công nghệ, dữ liệu và sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận của công chúng đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung.

Năm 2024 và 2025, nhiều vấn đề liên quan đến chiến lược thích ứng của các đài truyền hình trong môi trường số được đề cập trong kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế Kinh tế báo chí truyền thông trong bối cảnh kinh tế số do Bùi Chí Trung, Phan Văn Kiền, Nguyễn Văn Hiếu và Nguyễn Bá đồng chủ biên (2025). Các tham luận trong kỷ yếu đã phân tích những thách thức mới đối với hoạt động nội dung, từ yêu cầu đa dạng hóa nguồn thu, mở rộng khả năng tiếp cận công chúng đến áp lực cạnh tranh khi báo chí không còn giữ vị thế “độc quyền tin tức” trong môi trường số. Những nghiên cứu này cho thấy hoạt động sản xuất và phân

phối nội dung của truyền hình đang chịu tác động mạnh mẽ từ sự thay đổi của hệ sinh thái truyền thông và hành vi người dùng.

Tiếp cận từ góc độ tổ chức sản xuất, luận án Quản trị tổ chức sản xuất chương trình thời sự truyền hình của Đặng Đức Huy (2019) đã làm rõ cơ chế vận hành của hoạt động sản xuất nội dung trong môi trường truyền hình. Công trình tập trung phân tích việc phân công nhân sự, kiểm soát quy trình và phối hợp giữa các bộ phận trong quá trình sản xuất chương trình thời sự. Về thương hiệu và giá trị của kênh truyền hình, công trình Xây dựng, phát triển thương hiệu kênh truyền hình ở Việt Nam của Nguyễn Minh Hải (2022) cho thấy kênh truyền hình được xem như một tài sản truyền thông cần được định vị và phát triển bền vững với công chúng. Góc tiếp cận này cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối nội dung hướng tới mục tiêu truyền tải thông tin, góp phần duy trì nhận diện thương hiệu, mở rộng khả năng tiếp cận công chúng và gia tăng giá trị của kênh trên các nền tảng truyền thông khác nhau.

Liên quan trực tiếp đến hoạt động khai thác và phân phối nội dung số, luận án Chiến lược phát triển dịch vụ nội dung số tại các doanh nghiệp kinh doanh truyền thông trực tuyến của Nguyễn Mạnh Hà (2011) đã tiếp cận nội dung dưới góc độ sản phẩm và dịch vụ truyền thông. Công trình cho rằng nội dung số chỉ có thể phát huy hiệu quả khi được đặt trong một hệ thống vận hành phù hợp, gắn với nhu cầu người dùng, khả năng phân phối và mô hình tạo lập giá trị. Cách tiếp cận này cung cấp cơ sở tham khảo quan trọng cho việc nghiên cứu hoạt động sản xuất và phân phối nội dung của truyền hình trong môi trường số, đặc biệt ở các khía cạnh tổ chức nội dung, tiếp cận công chúng và phát triển hệ sinh thái nền tảng. Cũng thuộc hướng nghiên cứu về kinh tế truyền thông, công trình Truyền hình trả tiền ở Việt Nam – Căn bản và tiềm năng của Hoàng Ngọc Huân (2016) đặt nội dung truyền hình trong mối quan hệ với công chúng và thị trường truyền thông. Từ góc nhìn này, giá trị của nội dung được hình thành thông qua khả năng đáp ứng nhu cầu người xem, duy trì mức độ gắn bó của công chúng và tạo sự khác biệt cho kênh truyền hình trong môi trường cạnh tranh.

Một hướng tiếp cận khác tập trung vào vấn đề bản quyền và tài sản nội dung. Trong luận án Bảo hộ quyền tác giả, quyền liên quan đối với chương trình truyền hình, Nguyễn Phan Diệu Linh (2023) tiếp cận nội dung truyền hình như một loại tài

sản cần được quản lý, khai thác và bảo vệ trong môi trường số. Khi nội dung được phân phối trên nhiều nền tảng, giá trị của chương trình không chỉ nằm ở quá trình sản xuất mà còn gắn với quyền sở hữu, quyền khai thác và khả năng kiểm soát việc sử dụng nội dung. Cách tiếp cận này bổ sung thêm một góc nhìn quan trọng cho nghiên cứu về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình, đặc biệt trong bối cảnh tài sản nội dung trở thành nguồn lực chiến lược của các cơ quan truyền thông.

Ở góc độ đổi mới tổ chức, trong hội thảo Vấn đề đặt ra và giải pháp xây dựng, quản trị tòa soạn số hiện nay, các tham luận của Trần Minh Tuấn và Nguyễn Thúy Quỳnh (2023) về tòa soạn thể hệ mới, tin tức thể hệ mới và nhà báo thể hệ mới đều nhấn mạnh yêu cầu tái cấu trúc tổ chức báo chí trong môi trường số. Theo đó, mô hình tòa soạn có xu hướng giảm dần sự phân tách theo loại hình truyền thông, tăng cường kết nối giữa nội dung, công nghệ, dữ liệu và phân phối, đồng thời tổ chức lại hoạt động nghề nghiệp theo hướng linh hoạt và thích ứng hơn.

Về chính sách, *Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”* đã xác lập định hướng phát triển báo chí theo hướng số hóa, ứng dụng nền tảng số, dữ liệu và công nghệ trong tổ chức, sản xuất và phân phối nội dung [Thủ tướng Chính phủ, 2023]. Định hướng này tiếp tục được đặt trong bối cảnh đẩy mạnh phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia theo Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị [Bộ Chính trị, 2024]. Đặc biệt, Luật Báo chí số 126/2025/QH15, có hiệu lực từ ngày 01/7/2026, tạo lập cơ sở pháp lý mới cho hoạt động báo chí trong giai đoạn hiện nay [Quốc hội, 2025]. Những định hướng và quy định này cho thấy môi trường thể chế của báo chí Việt Nam đang được điều chỉnh theo yêu cầu phát triển khoa học – công nghệ và chuyển đổi số, tạo cơ sở cho việc đổi mới mô hình tổ chức, phương thức sản xuất và phân phối nội dung trên môi trường số.

Từ các nghiên cứu trên cho thấy ba lớp vấn đề quan trọng liên quan đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình trong môi trường số được thể hiện trong hướng nghiên cứu ở Việt Nam: (1) Đổi mới mô hình tổ chức và vận hành, thể hiện qua các nghiên cứu về tòa soạn hội tụ, tòa soạn số, quản trị quy trình nội dung và tổ chức lao động báo chí theo hướng đa nền tảng; (2) Tạo lập và khai thác giá trị nội dung, được phản ánh trong các nghiên cứu về kinh tế báo chí,

truyền hình trả tiền, thương hiệu kênh truyền hình, dịch vụ nội dung số và khả năng tiếp cận công chúng; (3) Điều kiện thể chế và môi trường vận hành, bao gồm các chiến lược chuyển đổi số, chính sách phát triển báo chí và hệ thống pháp luật điều chỉnh hoạt động phát thanh, truyền hình trên môi trường số. Các nghiên cứu đã cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn quan trọng để nhận diện những thay đổi trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung truyền hình dưới tác động của công nghệ số, dữ liệu và môi trường truyền thông đa nền tảng. Nhiều vấn đề đã được đề cập như tổ chức sản xuất nội dung, chiến lược phân phối, tương tác với công chúng, đo lường hiệu quả tiếp cận, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, bản quyền nội dung, đạo đức truyền thông và khai thác giá trị gia tăng từ nội dung số.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy truyền hình đa nền tảng, chuyển đổi số báo chí, sản xuất nội dung số, hành vi công chúng và phân phối nội dung trên các nền tảng đã được nghiên cứu tương đối phong phú. Tuy nhiên, vẫn còn một số khoảng trống cần tiếp tục làm rõ.

Thứ nhất, khoảng trống về cách tiếp cận tích hợp giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung. Nhiều nghiên cứu tập trung vào từng phương diện riêng biệt như tổ chức sản xuất, sáng tạo nội dung đa nền tảng, công nghệ và nền tảng phân phối, hành vi công chúng hoặc mô hình tổ chức tòa soạn. Đặc biệt, còn thiếu những nghiên cứu làm rõ cách thức yêu cầu của quá trình phân phối được phản ánh trở lại hoạt động sản xuất và cách kết quả của sản xuất tiếp tục được thích ứng, tổ chức và phân phối theo đặc trưng của từng nền tảng.

Thứ hai, khoảng trống về cơ chế dữ liệu và phản hồi trong mối liên kết giữa sản xuất và phân phối. Cần tiếp tục nghiên cứu cách thức dữ liệu và phản hồi tạo nên vòng liên kết giữa phân phối và sản xuất, cũng như những điều kiện thúc đẩy hoặc cản trở sự vận hành của vòng liên kết này.

Thứ ba, khoảng trống về các điều kiện tổ chức, công nghệ, quản trị dữ liệu và pháp lý bảo đảm cho chu trình sản xuất – phân phối tích hợp. Mối quan hệ giữa các điều kiện này với khả năng hình thành và vận hành chu trình sản xuất – phân phối tích hợp vẫn cần được nghiên cứu sâu hơn, nhất là trong bối cảnh một đài truyền hình chủ lực quốc gia vừa thực hiện nhiệm vụ chính trị, công ích, vừa đảm bảo kinh tế, vừa thích ứng với môi trường truyền thông nền tảng.

Thứ tư, khoảng trống ở cấp độ nghiên cứu trường hợp THVN. Các nghiên cứu về Đài THVN và truyền hình đa nền tảng đã tiếp cận nhiều khía cạnh như chuyển đổi số, sản xuất chương trình trên đa nền tảng, công chúng, nền tảng phân phối và tổ chức hoạt động. Tuy nhiên, mối liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN chưa được đặt thành một đối tượng phân tích xuyên suốt và có hệ thống, đặc biệt ở cơ chế luân chuyển dữ liệu và phản hồi từ phân phối trở lại sản xuất, sự phối hợp giữa các chủ thể và các điều kiện bảo đảm cho chu trình này vận hành.

Từ những khoảng trống trên, luận án tiếp cận hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN là một chu trình có sự liên kết giữa các khâu, trong đó chú trọng cơ chế sử dụng dữ liệu và phản hồi từ quá trình phân phối để hỗ trợ nghiên cứu công chúng, lập kế hoạch và điều chỉnh hoạt động sản xuất; đồng thời xem xét các yếu tố về tổ chức, nhân lực, công nghệ, quản trị dữ liệu và hành lang pháp lý đối với quá trình vận hành. Trên cơ sở khảo sát thực trạng, luận án nhận diện, phân tích mức độ liên kết, những điểm nghẽn và vấn đề đặt ra, từ đó đề xuất hệ thống giải pháp và mô hình phù hợp với quá trình chuyển đổi số của Đài THVN.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI TRUYỀN HÌNH

2.1. Các khái niệm liên quan

- Truyền hình đa nền tảng

Truyền hình đa nền tảng là khái niệm xuất hiện gắn liền với quá trình phát triển của công nghệ số, Internet và các nền tảng truyền thông trực tuyến. Sự phát triển của hạ tầng truyền dẫn số cùng với sự phổ biến của các thiết bị kết nối Internet đã làm thay đổi phương thức sản xuất, phân phối và tiếp nhận nội dung truyền hình. Nội dung truyền hình không còn được cung cấp thông qua một hệ thống truyền dẫn duy nhất mà được phân phối trên nhiều nền tảng và thiết bị khác nhau, tạo điều kiện để công chúng có thể tiếp cận nội dung mọi lúc, mọi nơi. Các nghiên cứu về truyền hình đa nền tảng cho thấy khái niệm này được tiếp cận từ hai góc độ chủ yếu: Góc độ thứ nhất nhấn mạnh vai trò của công nghệ và hạ tầng truyền dẫn trong việc mở rộng khả năng phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau. Góc độ thứ hai tập trung vào sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận của công chúng khi người dùng có xu hướng chủ động lựa chọn nội dung, thời điểm tiếp nhận và thiết bị sử dụng phù hợp với nhu cầu cá nhân. Mặc dù có sự khác biệt trong cách tiếp cận, các nghiên cứu đều cho rằng truyền hình đa nền tảng là kết quả của quá trình hội tụ giữa công

nghệ truyền thông và nhu cầu sử dụng nội dung của công chúng trong môi trường số.

Theo Lotz A.D.(2017), trải nghiệm truyền hình trong môi trường số được đặc trưng bởi năm yếu tố gồm: Choice (lựa chọn), Control (kiểm soát), Convenience (tiện lợi), Customization (tùy chỉnh) và Community (cộng đồng). Các yếu tố này cho thấy công chúng không còn giữ vai trò tiếp nhận thụ động như trong mô hình truyền hình truyền thống mà trở thành chủ thể có khả năng lựa chọn, kiểm soát, tham gia vào quá trình sử dụng nội dung. Sự thay đổi này đã thúc đẩy quá trình phát triển các mô hình truyền hình mới như truyền hình lai ghép (HbbTV), truyền hình giao thức Internet (IPTV), dịch vụ video theo yêu cầu (VOD) và truyền hình xã hội (Social TV), trong đó nội dung được phân phối linh hoạt trên nhiều nền tảng và gắn với khả năng tương tác của công chúng [Srnicek N., 2017]. Trong cuốn “Truyền hình hiện đại và giải pháp số”, tác giả Bùi Chí Trung (2023) cho rằng truyền hình đa nền tảng được định nghĩa là việc cung cấp nội dung truyền hình thông qua nhiều nền tảng khác nhau, bao gồm truyền hình truyền thống, video trực tuyến (streaming), thiết bị di động, máy tính cá nhân và các thiết bị kết nối Internet khác. Cách tiếp cận này nhấn mạnh khả năng phân phối nội dung trên nhiều hạ tầng công nghệ và nhiều thiết bị tiếp nhận khác nhau. Nội dung truyền hình được phân phối trên nhiều nền tảng khác nhau, đồng thời được tổ chức theo hướng gia tăng khả năng tương tác, cá nhân hóa trải nghiệm và mở rộng cơ hội tiếp cận công chúng. Trên cơ sở kế thừa các quan điểm nghiên cứu nêu trên, luận án xác định truyền hình đa nền tảng là mô hình truyền hình trong đó nội dung được sản xuất, tổ chức và phân phối đồng thời trên nhiều nền tảng công nghệ khác nhau như truyền hình quảng bá, Internet, OTT, thiết bị di động và các nền tảng số, nhằm tối ưu hóa khả năng tiếp cận, tương tác và trải nghiệm cá nhân hóa của công chúng.

- Nền tảng số

Khái niệm nền tảng số (Digital Platform) được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau như công nghệ, kinh tế, truyền thông và quản trị. Từ điển Oxford English Dictionary (2015) định nghĩa nền tảng số là hệ thống trực tuyến cho phép các chủ thể truy cập, tương tác và thực hiện các hoạt động trong môi trường mạng. Theo cách tiếp cận này, nền tảng số được xem như không gian kết nối các chủ thể

thông qua hạ tầng công nghệ số. Ở góc độ kinh tế số, nhiều nghiên cứu cho rằng nền tảng số là mô hình tổ chức dựa trên công nghệ, có khả năng kết nối nhiều nhóm người dùng khác nhau để tạo ra các hoạt động trao đổi, giao dịch và cung cấp dịch vụ. Các nền tảng như Amazon, Facebook, Google hay iOS được xem là những ví dụ tiêu biểu cho mô hình vận hành này [Baym N.K. 2015]. Điểm nổi bật của nền tảng số là khả năng tạo lập hệ sinh thái kết nối giữa người cung cấp dịch vụ, nhà sản xuất nội dung và người sử dụng trên cùng một hạ tầng công nghệ.

Tại Việt Nam, quan điểm về phát triển nền tảng số được thể hiện trong Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Theo đó, phát triển nền tảng số được xác định là giải pháp đột phá nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi số, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức, doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước. Cụ thể hơn, Quyết định số 186/QĐ-BTTTT năm 2022 quy định nền tảng số là hệ thống thông tin phục vụ các giao dịch điện tử trực tuyến, hoạt động trên cơ sở công nghệ số, cho phép nhiều bên cùng tham gia cung cấp và sử dụng dịch vụ trong môi trường mạng. Cách tiếp cận này nhấn mạnh vai trò của nền tảng số như một hạ tầng trung gian kết nối và hỗ trợ các hoạt động số.

Đối với truyền hình, NTS là môi trường truyền dẫn nội dung, đồng thời là không gian kết nối và tương tác giữa đài truyền hình với công chúng. Việc ứng dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và các hệ thống gợi ý nội dung giúp nền tảng số có khả năng phân tích hành vi người dùng, cá nhân hóa trải nghiệm tiếp nhận thông tin và tối ưu hóa hoạt động phân phối nội dung [Ricci, 2015]. Qua đó, nền tảng số tham gia vào quá trình tổ chức, phân phối, lan tỏa và khai thác giá trị của nội dung truyền thông.

Một đặc điểm nổi bật của nền tảng số là khả năng vận hành dựa trên dữ liệu và thuật toán. Trong môi trường này, dữ liệu về hành vi tiếp nhận của công chúng được thu thập, xử lý và sử dụng để hỗ trợ quá trình phân phối nội dung. Các tín hiệu như lượt xem, thời gian xem, mức độ tương tác hoặc chia sẻ trở thành cơ sở để hệ thống đánh giá mức độ phù hợp của nội dung đối với từng nhóm công chúng [210]. Trên cơ sở đó, các nền tảng số có thể thực hiện việc gợi ý, đề xuất và cá nhân hóa nội dung theo nhu cầu của người sử dụng. Đây cũng là điểm khác biệt cơ bản giữa nền tảng số và mô hình truyền hình tuyến tính truyền thống, trong đó nội

dung thường được phân phối đồng thời tới toàn bộ công chúng. Điều đó cho thấy dữ liệu và thuật toán ngày càng giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, phân phối và lan tỏa nội dung trên môi trường số.

Từ các quan điểm nêu trên, trong phạm vi nghiên cứu này, NTS được hiểu là hệ thống công nghệ trung gian hoạt động trên môi trường Internet, sử dụng dữ liệu và thuật toán để kết nối cơ quan báo chí, nội dung và công chúng trong một không gian tương tác số; qua đó hỗ trợ hoạt động sản xuất, phân phối, lan tỏa, đo lường và khai thác giá trị của nội dung số.

-Nội dung trên nền tảng số

Nội dung là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khoa học xã hội và nhân văn. Theo quan điểm của triết học Mác – Lênin, nội dung là phạm trù chỉ tổng hợp tất cả những mặt, những yếu tố và những quá trình tạo nên sự vật. Nội dung luôn tồn tại trong mối quan hệ thống nhất với hình thức, trong đó nội dung giữ vai trò quyết định đối với hình thức. Vì vậy, việc nhận thức bản chất của sự vật trước hết cần xuất phát từ nội dung của nó.

Theo Từ điển tiếng Việt do Hoàng Phê chủ biên (2023), nội dung là “mặt bên trong của sự vật, cái được hình thức chứa đựng hoặc biểu hiện”. Với cách hiểu này, nội dung được xem là yếu tố phản ánh bản chất, ý nghĩa và giá trị của sự vật, hiện tượng. Trong lĩnh vực truyền thông, nội dung được hiểu là tập hợp các thông tin, ý tưởng và thông điệp được truyền tải đến công chúng thông qua nhiều hình thức khác nhau như văn bản, hình ảnh, âm thanh hoặc video trên các phương tiện truyền thông. Cùng với sự phát triển của công nghệ số và Internet, khái niệm nội dung ngày càng được mở rộng. Nội dung không chỉ tồn tại dưới dạng các sản phẩm nội dung truyền thông mà còn được số hóa, lưu trữ, phân phối và khai thác trên các nền tảng số. Theo Nghị định số 71/2007/NĐ-CP, sản phẩm nội dung thông tin số là các nội dung bao gồm văn bản, dữ liệu, hình ảnh và âm thanh được thể hiện dưới dạng số, được lưu giữ và truyền đưa trên môi trường mạng. Liên minh Viễn thông Quốc tế (ITU) cho rằng nội dung số bao gồm toàn bộ thông tin được số hóa dưới các dạng văn bản, đồ họa, hình ảnh, âm thanh, video, phát trực tiếp và các hình thức đa phương tiện khác được phân phối thông qua Internet và các nền tảng số. Tương tự, Quinn (2005) cho rằng nội dung số là mọi loại nội dung được phân phối dưới dạng điện tử trên website, ứng dụng và các nền tảng truyền thông

xã hội, trong khi Gillespie (2014) nhấn mạnh đặc tính tồn tại, lưu trữ và truyền dẫn của nội dung dưới dạng dữ liệu số.

Với đài truyền hình, nội dung trên nền tảng số có phạm vi rộng hơn so với nội dung truyền hình truyền thống. Bên cạnh các chương trình phát sóng tuyến tính, nội dung còn bao gồm các video theo yêu cầu, video ngắn, livestream, infographic, podcast, multimedia và nhiều hình thức thể hiện khác được phân phối trên website, OTT, mạng xã hội và các nền tảng chia sẻ video. Các nội dung này được tổ chức dưới dạng số hóa, có khả năng lưu trữ lâu dài, cập nhật liên tục và tiếp cận công chúng theo thời gian thực thông qua môi trường Internet. Một đặc điểm quan trọng của nội dung trên nền tảng số là giá trị của nội dung được tạo lập và phát triển xuyên suốt quá trình công chúng tiếp nhận, tương tác và chia sẻ thông tin. Dữ liệu phản hồi của công chúng trở thành cơ sở để đánh giá hiệu quả nội dung, điều chỉnh chiến lược phân phối và tối ưu hóa sản phẩm truyền thông. Vì vậy, nội dung trên nền tảng số luôn gắn với toàn bộ chu trình từ nghiên cứu công chúng, tổ chức sản xuất, phân phối, đo lường hiệu quả đến tối ưu hóa trên cơ sở phản hồi của người dùng [Newman N, 2018]

Từ cách tiếp cận trên, nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình được hiểu là kết quả của quá trình tạo lập, tổ chức và phân phối thông tin trên môi trường Internet thông qua các nền tảng số, được xây dựng phù hợp với đặc điểm của nền tảng và nhu cầu của công chúng nhằm tạo ra các giá trị thông tin, xã hội và kinh tế.

- Sản xuất nội dung trên nền tảng số

Trong cuốn Từ điển tiếng Việt (2023), sản xuất được giải thích là tạo ra của cải vật chất nói chung, trong đó nhấn mạnh hoạt động sản xuất là tạo ra vật phẩm cho xã hội bằng cách dùng tư liệu lao động tác động vào đối tượng lao động. Sản xuất là hoạt động bằng sức lao động của con người hoặc bằng máy móc, chế biến các nguyên liệu thành ra của cải vật chất cần thiết. Nhà nghiên cứu Kotler (2016) định nghĩa sản xuất là quá trình kết hợp các yếu tố đầu vào khác nhau, bao gồm cả vật chất và phi vật chất (như kế hoạch hoặc kiến thức) để tạo ra sản phẩm đầu ra. Sản phẩm đầu ra này sẽ là một loại hàng hóa hoặc dịch vụ có giá trị và góp phần mang lại tiện ích cho cá nhân. Từ góc độ này có thể hiểu sản xuất là quá trình kết hợp các yếu tố vật chất và phi vật chất nhằm tạo ra sản phẩm có giá trị sử dụng, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng và trao đổi trong nền kinh tế.

Trong bối cảnh chuyển đổi số và sự phát triển của hệ sinh thái truyền thông đa nền tảng, hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình được mở rộng cả về phạm vi và phương thức thực hiện. Nếu trong môi trường truyền hình tuyến tính, hoạt động sản xuất chủ yếu tập trung vào việc tạo ra chương trình để phát sóng theo lịch trình cố định, thì trong môi trường số, quá trình này gắn với sự tham gia của công nghệ, dữ liệu công chúng và các nền tảng phân phối [JurkowitzM., 2013].

Các nghiên cứu tiếp cận hoạt động sản xuất nội dung trên NTS theo hai hướng cơ bản. Hướng tiếp cận thứ nhất xem sản xuất nội dung là quá trình tạo lập các sản phẩm số và tối ưu hóa nội dung ngay từ giai đoạn đầu nhằm bảo đảm tăng độ phủ trên nền tảng số. Theo Jacobs, Candid và các cộng sự (2011), hiệu quả của sản phẩm nội dung ngày càng phụ thuộc vào mức độ tương thích với cơ chế vận hành của nền tảng và khả năng tiếp cận người dùng trong môi trường số. Hướng tiếp cận thứ hai nhấn mạnh tính mở và tính liên tục của quá trình sản xuất nội dung. Theo Jenkins (2013), Aitamurto (2013) và Van Dijck (2018), hoạt động sản xuất không kết thúc khi nội dung được đăng tải mà tiếp tục được điều chỉnh thông qua dữ liệu phản hồi, mức độ tương tác của công chúng và các tín hiệu từ nền tảng phân phối. Công chúng tham gia sâu sắc vào vòng đời nội dung thông qua các hoạt động tương tác, chia sẻ, bình luận và đóng góp thông tin.

Nhìn chung, các nghiên cứu đều cho thấy hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số đã chuyển từ mô hình sản xuất tuyến tính sang mô hình vận hành mở, linh hoạt và gắn với dữ liệu. Dữ liệu công chúng, đặc điểm của nền tảng và khả năng tương tác trở thành những yếu tố được xem xét trong toàn bộ quá trình hình thành và phát triển nội dung. Kế thừa các quan điểm nghiên cứu nêu trên, luận án xác định hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình là quá trình nghiên cứu công chúng, xây dựng ý tưởng, lập kế hoạch, sáng tạo, tổ chức thực hiện và hoàn thiện các sản phẩm nội dung số phù hợp với đặc điểm của nền tảng và nhu cầu tiếp nhận của công chúng. Quá trình này được thực hiện trên cơ sở kết hợp giữa nguồn nhân lực báo chí, công nghệ số và dữ liệu công chúng nhằm tạo ra các sản phẩm có giá trị thông tin, giá trị xã hội và khả năng tiếp cận hiệu quả trên môi trường số.

- Phân phối nội dung trên nền tảng số

Từ điển Tiếng Việt định nghĩa “phân phối” là sự phân chia sản phẩm xã hội thành những phần khác nhau theo các mục đích và nguyên tắc nhất định [Hoàng Phê, 2023]. Thurman (2008) cho rằng phân phối là quá trình đưa sản phẩm từ nơi sản xuất đến người sử dụng thông qua các kênh trung gian phù hợp. Stephens (2014) tiếp cận phân phối như một hệ thống tổ chức có chức năng chuyển giao hàng hóa hoặc dịch vụ từ nhà sản xuất đến người sử dụng cuối cùng. Từ các cách tiếp cận trên có thể hiểu, phân phối là quá trình đưa sản phẩm từ chủ thể sản xuất đến đối tượng tiếp nhận thông qua các phương thức và kênh phân phối phù hợp. Trong truyền thông, phân phối nội dung được xem là hoạt động kết nối giữa quá trình sản xuất nội dung và công chúng. Nếu trong môi trường truyền hình tuyến tính, phân phối chủ yếu gắn với hoạt động phát sóng thông qua các hệ thống truyền dẫn, thì trong môi trường số, hoạt động này được mở rộng cùng với sự phát triển của Internet, nền tảng số, dữ liệu và công nghệ thuật toán.

Các nhà nghiên cứu tiếp cận hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số từ nhiều góc độ khác nhau. Shoemaker và Vos (2014) định nghĩa phân phối là một bộ phận của quá trình truyền thông, trong đó thông tin được lựa chọn, tổ chức và truyền tải tới công chúng thông qua các kênh cụ thể. Nhà nghiên cứu Quinn (2005) nhấn mạnh vai trò của việc bảo đảm nội dung được cung cấp trên nhiều nền tảng khác nhau, đồng thời tối ưu hóa khả năng tiếp cận và tương tác của công chúng. Aitamurto (2017) và Napoli (2019) cho rằng hoạt động phân phối ngày càng gắn với dữ liệu công chúng và cơ chế vận hành của nền tảng, trong đó các quyết định phân phối được xây dựng trên cơ sở phân tích hành vi người dùng nhằm nâng cao hiệu quả tiếp cận nội dung. Từ góc độ kinh tế nền tảng, Parker (2016) xem phân phối nội dung là một bộ phận của hệ sinh thái số, nơi dữ liệu và sự chú ý của công chúng trở thành nguồn lực quan trọng trong quá trình tạo lập giá trị. Nhìn chung, các nghiên cứu đều có điểm chung cho rằng hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số là quá trình tổ chức và lan tỏa nội dung đến công chúng trên môi trường số thông qua các hoạt động quản lý, tối ưu hóa và khai thác nền tảng.

Kế thừa các quan điểm nghiên cứu nêu trên, luận án xác định hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số của truyền hình là quá trình đài truyền hình thực hiện việc tổ chức, tối ưu hóa và lan tỏa nội dung đến công chúng thông qua các nền tảng số nhằm mở rộng khả năng tiếp cận, gia tăng mức độ hiển thị, thúc

đẩy tương tác và nâng cao giá trị của nội dung. Quá trình này bao gồm việc tổ chức nguồn nhân lực, lựa chọn và khai thác nền tảng phù hợp, triển khai các giai đoạn phân phối, quảng bá, đo lường và tối ưu hóa trên cơ sở ứng dụng công nghệ và dữ liệu công chúng, đồng thời bảo đảm tuân thủ pháp luật, chính sách nền tảng và mục tiêu của tổ chức.

- *Hoạt động tích hợp sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số*

Tổng quan các nghiên cứu về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số cho thấy sự phát triển của môi trường truyền thông số đã làm thay đổi mối quan hệ giữa hai hoạt động này. Trong mô hình truyền hình truyền thống, sản xuất và phân phối thường được tổ chức theo các công đoạn tương đối độc lập, nhưng trong môi trường số, hai hoạt động có mối liên hệ chặt chẽ và tác động qua lại lẫn nhau. Dữ liệu công chúng, phản hồi từ nền tảng và kết quả phân phối trở thành cơ sở để điều chỉnh nội dung, trong khi đặc điểm và chất lượng nội dung ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp cận, tương tác và lan tỏa trên các nền tảng số. Xu hướng này đặt ra yêu cầu tăng cường sự liên kết giữa sản xuất và phân phối trong toàn bộ chu trình nội dung.

Kế thừa các quan điểm nghiên cứu nêu trên, luận án xác định hoạt động tích hợp sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình là sự liên kết, phối hợp và đồng bộ giữa các hoạt động sản xuất và phân phối thông qua sự kết nối giữa nguồn nhân lực, công nghệ, dữ liệu, nền tảng và hoạt động quản trị. Sự tích hợp này bảo đảm dòng chảy liên tục của thông tin, dữ liệu và tài sản nội dung trong toàn bộ chu trình vận hành; tạo điều kiện để nội dung được sản xuất phù hợp với yêu cầu phân phối, đồng thời khai thác dữ liệu và phản hồi từ công chúng nhằm điều chỉnh, hoàn thiện nội dung ở các chu kỳ tiếp theo. Qua đó, nâng cao hiệu quả vận hành, khả năng thích ứng và giá trị tạo ra của nội dung trong hệ sinh thái truyền thông số.

2.2. Sự chuyển đổi mô hình sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình

2.2.1. Những điều kiện thúc đẩy sự chuyển đổi

Bốn điều kiện chính thúc đẩy sự chuyển đổi của Đài truyền hình đó là chuyển đổi số, hội tụ truyền thông, nền tảng hóa và dữ liệu hóa. Các điều kiện này làm thay đổi đồng thời cách tổ chức nguồn lực, phát triển nội dung, tiếp cận công chúng và quản trị hoạt động phân phối.

Tại Việt Nam, Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 xác định chuyển đổi số báo chí phải gắn với phát triển sản phẩm số, đổi mới mô hình hoạt động, ứng dụng công nghệ, nâng cao năng lực nhân lực và đa dạng hóa nguồn thu. Đặc biệt, hội tụ truyền thông thúc đẩy sự lưu chuyển nội dung giữa các nền tảng và tăng cường phối hợp giữa các bộ phận. Jenkins cho rằng hội tụ bao gồm sự lưu chuyển nội dung qua nhiều nền tảng, sự hợp tác giữa các ngành truyền thông và sự dịch chuyển của công chúng giữa các môi trường truyền thông (Jenkins, 2006, tr. 2–3). Đối với đài truyền hình, hội tụ làm giảm sự tách biệt giữa truyền hình phát sóng, báo điện tử, ứng dụng trực tuyến và mạng xã hội. Đây không chỉ là việc đăng cùng một nội dung trên nhiều kênh, mà là sự kết nối nguồn lực, kế hoạch và quy trình để phát triển một hệ nội dung phù hợp với nhiều nền tảng.

Nền tảng hóa khiến hạ tầng, mô hình kinh tế và cơ chế quản trị của nền tảng tham gia sâu sắc vào quá trình sản xuất và phân phối nội dung. Mỗi nền tảng có đặc trưng riêng về định dạng, thời lượng, giao diện, hình thức tương tác và hành vi sử dụng. Vì vậy, đài truyền hình phải tính đến đặc trưng nền tảng ngay từ khâu lựa chọn chủ đề, xây dựng định dạng và lập kế hoạch phân phối. Đồng thời, khả năng tiếp cận nội dung còn phụ thuộc vào thuật toán, hệ thống đề xuất và chính sách của doanh nghiệp nền tảng.

Dữ liệu là căn cứ để nhận diện công chúng, đánh giá nội dung và điều chỉnh hoạt động. Dữ liệu phản hồi từ công chúng tiếp tục quay trở lại quá trình ra quyết định, tạo thành chu trình liên kết giữa sản xuất, phân phối và công chúng. Tuy nhiên, dữ liệu hành vi không phản ánh đầy đủ nhu cầu và giá trị xã hội của nội dung. Vì vậy, dữ liệu chỉ nên hỗ trợ, không thay thế trách nhiệm xã hội của đài truyền hình.

Sự chuyển đổi còn phụ thuộc vào cách kết hợp giữa nền tảng sở hữu và nền tảng của bên thứ ba. Website, ứng dụng và các hệ thống do đài quản lý giúp chủ động về nội dung, dữ liệu và quan hệ với công chúng. Trong khi đó, mạng xã hội, nền tảng chia sẻ video và công cụ tìm kiếm có lợi thế về quy mô người dùng và khả năng mở rộng độ phủ, nhưng làm gia tăng sự phụ thuộc vào thuật toán, chính sách dữ liệu và cơ chế phân phối của doanh nghiệp nền tảng. Vì vậy, đài truyền hình cần kết hợp hai nhóm nền tảng: sử dụng nền tảng bên thứ ba để mở rộng tiếp cận, đồng

thời phát triển nền tảng sở hữu để duy trì quyền chủ động và bảo đảm tính bền vững.

Như vậy, các điều kiện trên thúc đẩy đài truyền hình chuyển từ sản xuất chương trình chủ yếu cho một kênh phát sóng sang quản trị một hệ nội dung đa nền tảng; từ quy trình tuyến tính sang chu trình có sự phối hợp và phản hồi dữ liệu. Quá trình này đồng thời đặt ra yêu cầu cân bằng giữa mở rộng độ phủ, duy trì quyền chủ động, giữa khai thác dữ liệu và bảo đảm chuẩn mực nghề nghiệp.

2.2.2. Sự biến đổi, phân mảnh của công chúng và cạnh tranh thu hút sự chú ý

Sự phát triển của nền tảng số làm thay đổi cách công chúng tiếp cận và sử dụng nội dung truyền hình. Từ vị trí chủ yếu tiếp nhận chương trình theo lịch phát sóng, công chúng chuyển sang chủ động lựa chọn nội dung, thời điểm, thiết bị và nền tảng. Napoli (2011) cho rằng sự gia tăng của công nghệ, kênh và nguồn cung truyền thông dẫn đến phân mảnh môi trường truyền thông, kéo theo sự phân tán của công chúng giữa nhiều không gian nội dung. Quyền lựa chọn của người sử dụng được mở rộng, trong khi khả năng tập hợp một lượng lớn công chúng tại cùng thời điểm trở nên khó khăn hơn. Công chúng phân mảnh diễn ra trên nhiều phương diện, gồm nền tảng tiếp cận, thời gian sử dụng, định dạng ưa thích, nhu cầu nội dung và mức độ tham gia.

Cá nhân hóa tiếp tục làm sâu sắc quá trình phân mảnh. Dựa trên dữ liệu hành vi và đặc điểm người dùng, nền tảng có thể tổ chức những danh mục và trật tự nội dung khác nhau cho từng cá nhân hoặc nhóm công chúng. Do đó, những người cùng sử dụng một nền tảng chưa chắc tiếp xúc với cùng một tập hợp nội dung. Công chúng không còn được xác định chủ yếu theo những nhóm nhân khẩu học rộng mà ngày càng được phân chia thành các nhóm nhu cầu và hành vi cụ thể. Tuy nhiên, cá nhân hóa cũng có thể thu hẹp sự đa dạng tiếp xúc nếu hệ thống liên tục ưu tiên những nội dung tương đồng với sở thích đã được ghi nhận.

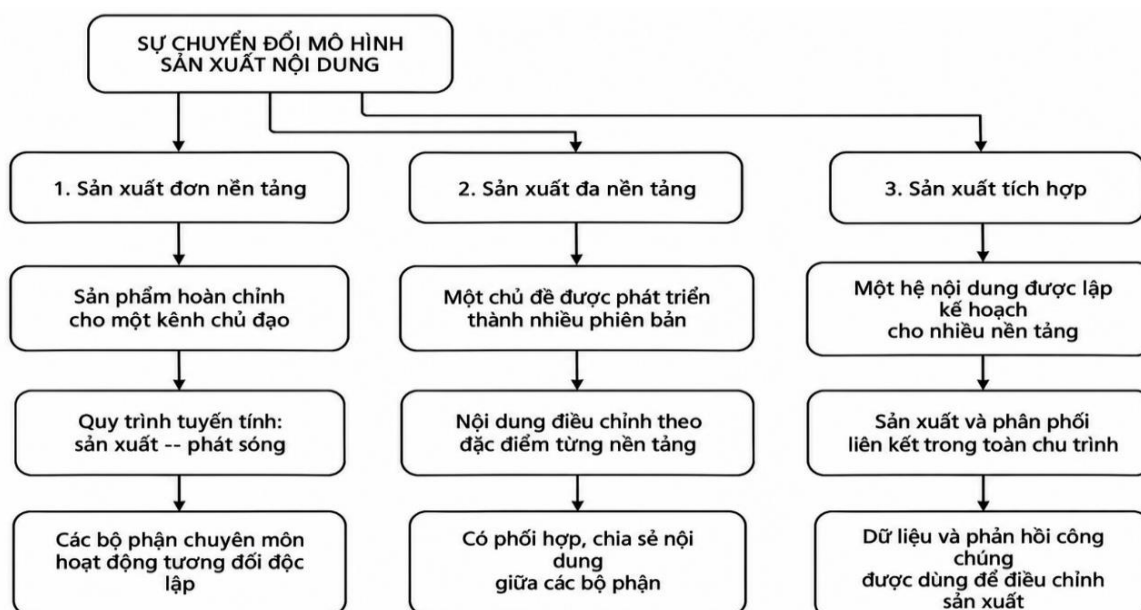
Công chúng trong môi trường số đồng thời để lại dấu vết dữ liệu thông qua hành vi xem, tìm kiếm, bình luận và chia sẻ. Những hành vi này tác động trở lại quá trình đánh giá và phát triển nội dung của cơ quan truyền thông. Quan hệ giữa đài truyền hình và công chúng vì thế chuyển từ truyền tải một chiều sang quan hệ có phản hồi, trong đó công chúng tiếp nhận, tham gia lưu thông nội dung và tạo tín

hiệu cho những quyết định sản xuất tiếp theo. Đài truyền hình phải cạnh tranh với báo điện tử, nền tảng xuyên biên giới, nhà sáng tạo nội dung và các nguồn thông tin do người dùng tạo ra. Năng lực sản xuất chưa bảo đảm khả năng tiếp cận nếu nội dung không giành được vị trí trong dòng lựa chọn liên tục của công chúng.

Digital News Report 2025 cho thấy tỷ lệ sử dụng video tin tức trên mạng xã hội tại các thị trường khảo sát tăng từ 52% năm 2020 lên 65% năm 2025; tỷ lệ sử dụng video tin tức nói chung tăng từ 67% lên 75%. Kết quả này phản ánh sự dịch chuyển sang những môi trường tiếp nhận linh hoạt, giàu tính trực quan và gắn chặt với trải nghiệm được nền tảng tổ chức cho người dùng. Đối với đài truyền hình, hiệu quả tiếp cận cần được xem xét cùng mức độ duy trì người xem, sự tin cậy, khả năng tương tác, tính đa dạng và giá trị xã hội của nội dung. Sự biến đổi của công chúng vì vậy đặt ra yêu cầu nghiên cứu nhu cầu, thích ứng định dạng và tổ chức phân phối phù hợp, đồng thời tránh để logic cá nhân hóa làm thu hẹp phạm vi thông tin mà công chúng có thể tiếp cận.

2.2.3. Sự chuyển đổi mô hình sản xuất, phân phối nội dung

Sự chuyển đổi mô hình sản xuất nội dung: Trong truyền hình truyền thống, nội dung được sản xuất theo quy trình tuyến tính từ hình thành ý tưởng đến phát sóng, chủ yếu phục vụ một kênh và lịch phát sóng cố định. Mô hình này thuận lợi cho kiểm soát nội dung nhưng hạn chế về tính linh hoạt và khả năng tiếp nhận phản hồi.

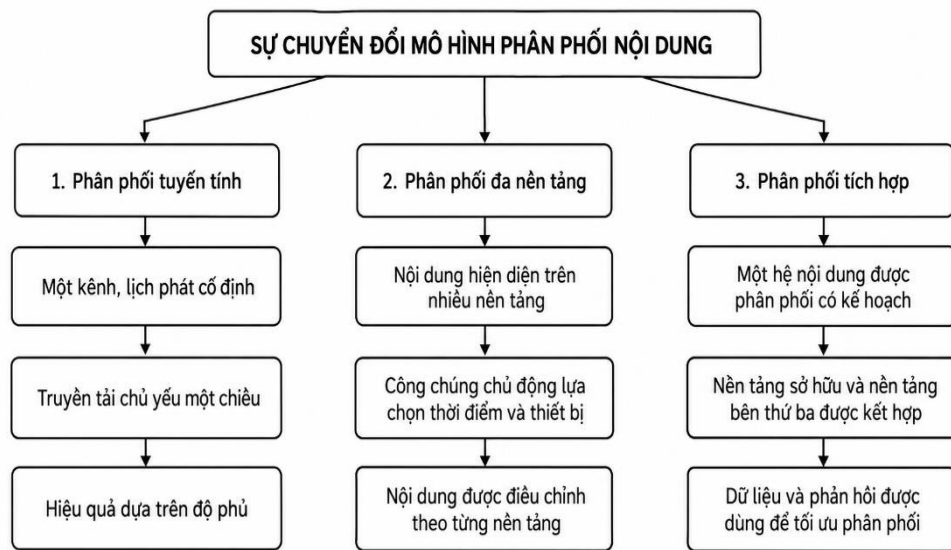


Hình 2.1. Sự chuyển đổi mô hình sản xuất nội dung của đài truyền hình
(Tác giả tổng hợp từ Dailey, Demo và Spillman (2005); Jenkins (2006); García-Avilés và cộng sự (2009); Lewis và Westlund (2015)).

Trong môi trường số, mô hình sản xuất chuyển sang hướng hội tụ, đa nền tảng và dựa trên dữ liệu. Nội dung được phát triển thành nhiều phiên bản phù hợp với từng nền tảng; các bộ phận sản xuất, công nghệ và phân phối phối hợp chặt chẽ hơn. Dữ liệu và phản hồi của công chúng được đưa trở lại quá trình sản xuất để tiếp tục điều chỉnh nội dung. Như vậy, mô hình sản xuất nội dung của đài truyền hình chuyển từ tuyến tính, đơn kênh sang hội tụ, đa nền tảng và vận hành theo chu trình phản hồi dữ liệu.

- Sự chuyển đổi mô hình phân phối nội dung

Trong truyền hình truyền thống, nội dung được phân phối theo lịch phát sóng cố định và hiệu quả chủ yếu được đánh giá bằng độ phủ của kênh. Trong môi trường số, mô hình này chuyển sang phân phối liên tục, theo nhu cầu và trên nhiều nền tảng. Công chúng có thể chủ động tìm kiếm, lựa chọn, xem lại, bình luận và chia sẻ nội dung. Vì vậy, hiệu quả phân phối không chỉ thể hiện ở độ phủ mà còn ở khả năng tiếp cận, duy trì người xem và tạo tương tác (Jenkins, 2006, tr. 2–3; Napoli, 2011).



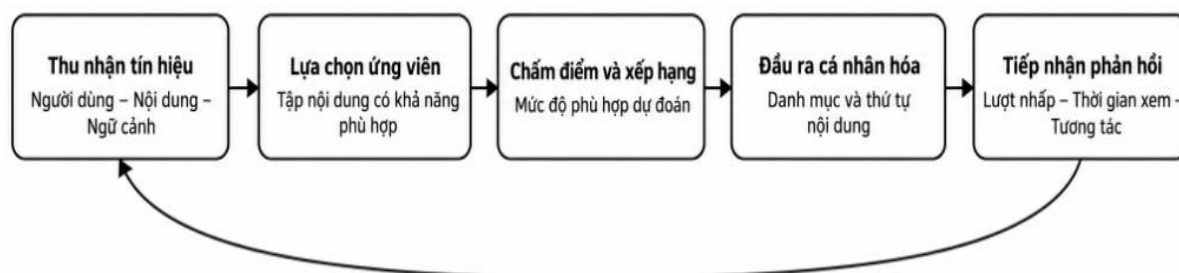
Hình 2.2. Sự chuyển đổi mô hình phân phối nội dung

Tuy nhiên, phân phối đa nền tảng không đơn thuần là đăng lại cùng một nội dung. Nội dung cần được điều chỉnh về định dạng, thời lượng, thời điểm và cách thể hiện cho phù hợp với từng nền tảng. Đồng thời, đài truyền hình phải cân bằng giữa việc mở rộng phạm vi tiếp cận và nguy cơ phụ thuộc vào thuật toán, dữ liệu và chính sách của nền tảng bên thứ ba. Như vậy, mô hình phân phối chuyển từ một kênh, lịch phát cố định và truyền tải một chiều sang đa nền tảng, theo nhu cầu và có sự tương tác với công chúng.

-Cơ chế phân phối nội dung bằng thuật toán, hệ thống đề xuất và cá nhân hóa

Trên nền tảng số, đài truyền hình quyết định nội dung được xuất bản, nhưng khả năng nội dung được lựa chọn, sắp xếp, hiển thị và tiếp cận công chúng còn chịu tác động của thuật toán và cơ chế vận hành của nền tảng. Thuật toán ngày càng giữ vai trò quan trọng trong việc lựa chọn và xác định mức độ liên quan của thông tin đối với người dùng [Gillespie, 2014, tr. 167–194]. Đồng thời, trong môi trường truyền thông xã hội, dòng thông tin được hình thành trong mối quan hệ giữa nền tảng, truyền thông đại chúng, người dùng và các thiết chế xã hội, gắn với các cơ chế như khả năng lập trình, tính phổ biến, tính kết nối và dữ liệu hóa [Van Dijck và Poell, 2013, tr. 2–14]. Theo đó, có thể phân biệt: thuật toán là tập hợp các quy tắc và thủ tục xử lý dữ liệu; hệ thống đề xuất sử dụng các thuật toán và mô hình để lựa chọn, xếp hạng nội dung; còn cá nhân hóa là quá trình điều chỉnh kết quả phân phối theo đặc điểm, hành vi hoặc sở thích của người dùng. Trên cơ sở tổng hợp các

nguyên cứu về thuật toán, logic nền tảng và hệ thống đề xuất, tác giả khái quát cơ chế này thành năm bước.



Hình 2.3. Cơ chế phân phối nội dung bằng hệ thống đề xuất

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phát triển từ Gillespie (2014), Van Dijck và Poell (2013), Ricci, Rokach và Shapira (2015), Bossetta (2018), Diakopoulos (2019).

Trước hết, hệ thống thu nhận và xử lý các dữ liệu liên quan đến người dùng, nội dung và ngữ cảnh nhằm hình thành cơ sở cho việc xác định mức độ phù hợp giữa người dùng và nội dung. Các mô hình đề xuất có thể học các biểu diễn và quan hệ ghép nối từ dữ liệu về người dùng, nội dung và ngữ cảnh để dự đoán mức độ quan tâm của người dùng đối với một nội dung cụ thể [Xu, He và Li, 2020]. Trên cơ sở đó, hệ thống thực hiện lựa chọn các nội dung ứng viên và xếp hạng chúng theo mức độ phù hợp dự đoán. Mô hình gồm hai giai đoạn – tạo tập nội dung ứng viên (*candidate generation*) và xếp hạng (*ranking*) – được triển khai trong hệ thống đề xuất quy mô lớn của YouTube [Covington, Adams và Sargin, 2016, tr. 191–198]. Các nghiên cứu tổng quan về hệ thống đề xuất dựa trên học sâu cũng cho thấy việc học biểu diễn và dự đoán mức độ phù hợp là những thành phần quan trọng của các mô hình đề xuất hiện đại [Zhang và cộng sự, 2019].

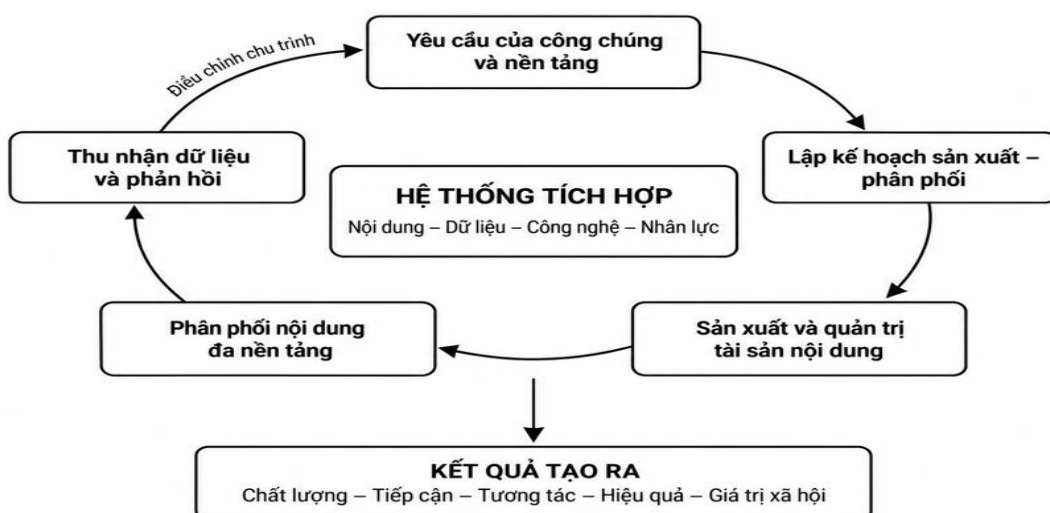
Sau khi nội dung được phân phối và người dùng tiếp nhận, các tín hiệu hành vi và tương tác có thể tiếp tục trở thành dữ liệu đầu vào cho quá trình mô hình hóa người dùng và đề xuất ở các lần tiếp theo. Qua đó hình thành vòng phản hồi giữa hoạt động đề xuất, hành vi của công chúng và sự điều chỉnh của hệ thống. Cơ chế này cho thấy phân phối nội dung trên nền tảng số không còn đơn thuần là việc đưa một sản phẩm đã hoàn thành tới công chúng, mà là một quá trình có sự tham gia của dữ liệu, thuật toán, hệ thống đề xuất và phản hồi của người dùng.

Mức độ kiểm soát cơ chế phân phối khác nhau tùy thuộc vào loại nền tảng. Trên nền tảng sở hữu, đài truyền hình có khả năng chủ động hơn trong quản trị dữ liệu, thiết kế hệ thống và xác lập các tiêu chí đề xuất. Trên nền tảng của bên thứ ba, cơ quan truyền thông có thể tác động đến khả năng phân phối thông qua nội dung, định dạng, siêu dữ liệu, thời điểm đăng tải và các phương thức tối ưu hóa nội dung, trong khi cơ chế lựa chọn và xếp hạng cuối cùng chịu sự chi phối của hệ thống nền tảng [Gillespie, 2014, tr. 167–194; Van Dijck và Poell, 2013, tr. 2–14; Bossetta, 2018, tr. 1–11].

Đối với truyền thông công ích, việc thiết kế hệ thống đề xuất và cá nhân hóa không chỉ hướng đến mức độ phù hợp với sở thích cá nhân mà còn đặt ra yêu cầu bảo đảm tính đa dạng của thông tin và các giá trị xã hội. Helberger, Karppinen và D’Acunto nhấn mạnh khả năng thiết kế hệ thống đề xuất theo hướng thúc đẩy sự đa dạng trong tiếp xúc thông tin, thay vì chỉ củng cố các lựa chọn dựa trên sở thích sẵn có của người dùng [Helberger, Karppinen và D’Acunto, 2018, tr. 191–207].

- Cơ chế vận hành của hệ thống tích hợp sản xuất, phân phối nội dung

Hệ thống tích hợp vận hành theo một chu trình liên tục, trong đó sản xuất, phân phối, dữ liệu và phản hồi công chúng được kết nối trong cùng quá trình ra quyết định. Yêu cầu của công chúng và nền tảng được đưa vào kế hoạch sản xuất; nội dung được phát triển theo phương án phân phối; kết quả phân phối tiếp tục trở thành dữ liệu cho chu trình tiếp theo. Cơ chế này chuyển quan hệ giữa sản xuất và phân phối từ bàn giao sản phẩm sang phối hợp dựa trên dữ liệu.



Hình 2.4. Cơ chế vận hành của hệ thống tích hợp sản xuất và phân phối nội dung.
(Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở tổng hợp và phát triển từ Porter (1985), Napoli (2011), Van Dijck và Poell (2013), Gillespie (2014), Bell và Owen (2017), Van Dijck, Poell và de Waal (2018).

Mức độ liên kết giữa hai hoạt động quyết định khả năng chia sẻ kế hoạch, nguồn lực và trách nhiệm giữa các bộ phận. Dữ liệu cùng tài sản nội dung được chuẩn hóa, lưu trữ và khai thác qua hệ thống dùng chung, tạo cơ sở để nội dung được điều chỉnh, tái sử dụng và phát triển thành các phiên bản phù hợp với từng nền tảng. Khả năng thích ứng là khâu chuyển hóa nguồn lực thành kết quả. Khi dữ liệu phân phối được chuyển thành quyết định về chủ đề, phương thức biểu đạt, nền tảng, thời điểm và phân bổ nguồn lực, hệ thống có thể phản ứng trước sự thay đổi của công chúng, công nghệ và nền tảng. Sự hỗ trợ giữa nội dung, dữ liệu, công nghệ và nhân lực góp phần giảm trùng lặp, rút ngắn thời gian xử lý, tăng khả năng tái sử dụng tài sản và phát triển sản phẩm mới. Đây là các biểu hiện của hiệu quả, tính hỗ trợ và đổi mới trong cơ chế tạo giá trị số. Kết quả tạo ra được thể hiện qua chất lượng nội dung, khả năng tiếp cận và tương tác với công chúng, hiệu quả khai thác tài sản, giá trị thương hiệu, kinh tế và chính trị – xã hội. Các kết quả này tiếp tục được ghi nhận thành dữ liệu phản hồi để đánh giá và điều chỉnh chu trình tiếp theo.

- Sự chuyển đổi mô hình kinh tế và nguồn thu

Sự dịch chuyển công chúng sang môi trường số làm giảm nền tảng kinh tế của mô hình truyền hình truyền thống. Trước đây, nguồn thu của đài truyền hình chủ yếu gắn với quảng cáo phát sóng, tài trợ chương trình và hoạt động cung cấp nội dung. Trong môi trường nền tảng, doanh thu quảng cáo ngày càng dịch chuyển về các doanh nghiệp công nghệ nắm giữ hạ tầng phân phối, dữ liệu người dùng và năng lực kết nối giữa nhiều nhóm thị trường.

UNESCO cho biết Google và Meta tiếp nhận khoảng một nửa tổng chi tiêu quảng cáo số toàn cầu, trong khi doanh thu quảng cáo báo in toàn cầu giảm một nửa trong vòng năm năm. Sự dịch chuyển đồng thời của công chúng và doanh thu sang môi trường trực tuyến đang đặt mô hình kinh tế truyền thống của các cơ quan báo chí trước sức ép lớn (UNESCO, 2022, tr. 1). Những biến đổi này cho thấy việc mở rộng phạm vi tiếp cận trên nền tảng số chưa bảo đảm khả năng chuyển hóa sự chú ý của công chúng thành nguồn thu tương ứng. Quá trình nền tảng hóa làm thay đổi cấu trúc phân bổ giá trị trong ngành truyền thông. Nhà sản xuất nội dung phải thích

ứng với những thay đổi về quản trị nền tảng, chính sách phân phối và phương thức tạo doanh thu. Trong cấu trúc này, đài truyền hình cung cấp nội dung và thu hút công chúng, còn nền tảng giữ vai trò trung gian trong phân phối, quản trị dữ liệu và thương mại hóa sự chú ý.

Áp lực kinh tế thúc đẩy các đài truyền hình đa dạng hóa nguồn thu thông qua quảng cáo số, tài trợ, bản quyền, dịch vụ nội dung theo yêu cầu, hợp tác nền tảng và khai thác tài sản nội dung. Hiệu quả kinh tế vì vậy phụ thuộc ngày càng rõ vào khả năng quản trị vòng đời sản phẩm, phát triển nội dung phù hợp với nhiều hình thức khai thác và duy trì quan hệ trực tiếp với công chúng. Tuy nhiên, lựa chọn mô hình nguồn thu phải được đặt trong quan hệ với chức năng chính trị, văn hóa và xã hội của đài truyền hình, đặc biệt đối với truyền hình công ích. Tại Việt Nam, Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 6/4/2023 xác định phát triển mô hình kinh tế báo chí là một nhiệm vụ của chuyển đổi số, hướng tới tối ưu hóa nguồn thu và tạo lập những nguồn thu mới. Định hướng này đặt ra yêu cầu kết hợp đổi mới nội dung với quản trị dữ liệu, công nghệ và phương thức kinh doanh, đồng thời giữ vững tôn chỉ, mục đích và giá trị cốt lõi của báo chí. Như vậy, chuyển đổi mô hình kinh tế của đài truyền hình diễn ra theo hướng giảm sự phụ thuộc vào quảng cáo phát sóng, đa dạng hóa nguồn thu và gia tăng khai thác giá trị của nội dung trên nền tảng số. Thách thức cốt lõi nằm ở việc mở rộng năng lực tạo nguồn thu đồng thời vẫn đảm bảo trách nhiệm xã hội của đài truyền hình.

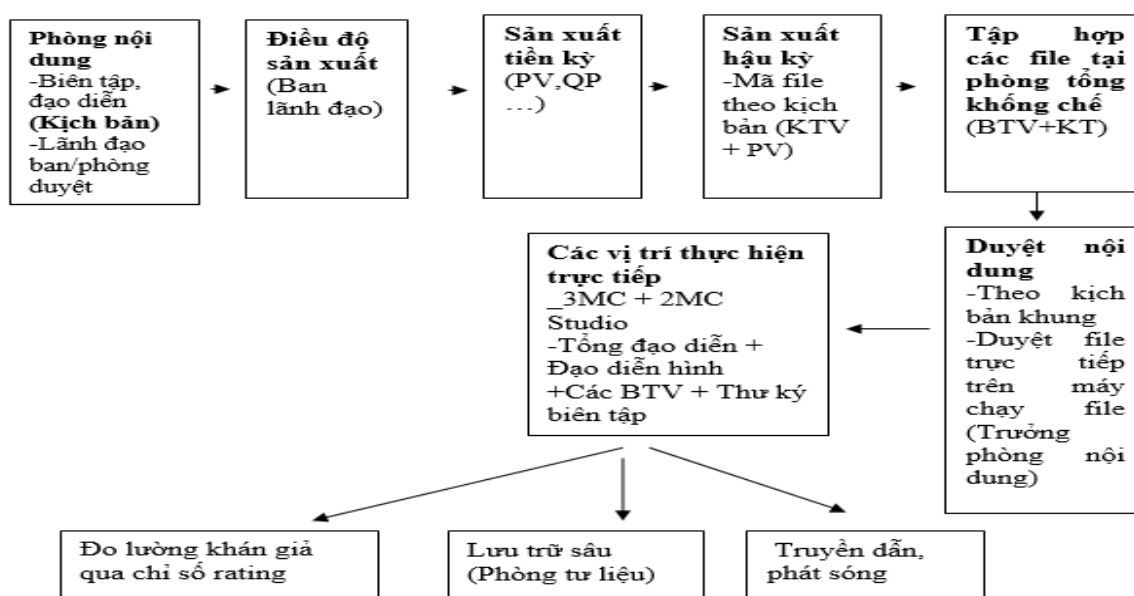
2.3. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình

2.3.1. Phương thức sản xuất nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình

Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án tiếp cận hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của truyền hình thông qua bốn phương diện: (1) nguồn nhân lực sản xuất; (2) nội dung và phương thức biểu đạt nội dung; (3) các giai đoạn sản xuất nội dung; và (4) công nghệ trong sản xuất nội dung trên NTS.

Thứ nhất, nguồn nhân lực sản xuất:

Nguồn nhân lực là chủ thể tổ chức và vận hành hoạt động sản xuất nội dung. Sản phẩm truyền hình được hình thành từ sự phối hợp giữa tổ chức sản xuất, phóng viên, biên tập viên, đạo diễn, quay phim, kỹ thuật và hậu kỳ. Theo nhà nghiên cứu Trần Bảo Khánh, để một chương trình được sản xuất và phát sóng, người tổ chức sản xuất phải xác lập phương thức thực hiện trên cơ sở tri thức chuyên ngành truyền hình và hệ thống phương tiện kỹ thuật phù hợp [Trần Bảo Khánh, 2003]. Các vị trí nhân sự được chuyên môn hóa theo từng công đoạn (Bảng 2.1); tuy nhiên, sự phân chia cứng giữa các bộ phận có thể làm chậm quá trình xử lý và hạn chế khả năng phát triển nội dung trên nhiều nền



tảng.

Bảng 2.1. Các vị trí sản xuất trong truyền hình

Trong môi trường hội tụ, tổ chức nhân lực chuyển từ phân công tuyến tính sang tăng cường phối hợp liên chức năng. Deuze cho rằng báo chí đa phương tiện vừa tích hợp nhiều hình thức biểu đạt, vừa phối hợp sản xuất để phân phối nội dung qua nhiều kênh, qua đó làm thay đổi cơ cấu tòa soạn và vai trò nghề nghiệp của nhà báo [Deuze, 2004, tr. 140–142]. García-Avilés và Carvajal cũng chỉ ra rằng mức độ hội tụ gắn với cơ cấu tổ chức, hệ thống sản xuất và khả năng phối hợp đa kỹ năng của đội ngũ [García-Avilés và Carvajal, 2008, tr. 225, 235–237]. Vì vậy, đa kỹ năng chỉ phát huy hiệu quả khi đi kèm cơ chế phối hợp và phân định trách nhiệm phù hợp.

Yêu cầu đối với nhân lực sản xuất cũng được mở rộng từ năng lực nghiệp vụ truyền hình sang kỹ năng số, khai thác dữ liệu, sáng tạo nội dung đa phương tiện và làm việc trên nhiều nền tảng. Khung năng lực số của UNESCO xác định các nhóm năng lực liên quan đến vận hành thiết bị và phần mềm, khai thác thông tin và dữ liệu, giao tiếp và hợp tác, sáng tạo nội dung số, an toàn và giải quyết vấn đề [Law và cộng sự, 2018, tr. 23–25]. Trong lĩnh vực đào tạo báo chí, Tuyên bố Tartu 2020 nhấn mạnh các năng lực liên quan đến nhận diện nhu cầu của công chúng, đánh giá nguồn tin, lựa chọn phương thức kể chuyện phù hợp, làm việc với dữ liệu và phát triển các định dạng, sản phẩm báo chí mới [EJTA, 2020]. Theo đó, nhân lực sản xuất số của đài truyền hình cần được tổ chức theo hướng kết hợp chuyên môn sâu với phối hợp liên chức năng để cùng phát triển một hệ nội dung cho nhiều nền tảng. Trong quá trình này, công nghệ và trí tuệ nhân tạo có thể hỗ trợ tìm kiếm, xử lý thông tin, dữ liệu và tự động hóa một số thao tác trong hoạt động báo chí [Marconi, 2021; Đỗ Thị Thu Hằng, 2023]. Tuy nhiên, việc kiểm chứng thông tin, quyết định biên tập, bảo đảm các chuẩn mực đạo đức và thực hiện trách nhiệm nghề nghiệp vẫn đặt ra vai trò quyết định của con người [Nguyễn Thị Trường Giang, 2011; Marconi, 2021]. Do đó, hiệu quả của nguồn nhân lực không chỉ được xác định bằng khả năng đa nhiệm mà còn bằng năng lực phối hợp, sử dụng công nghệ và thực hiện trách nhiệm nghề nghiệp trong toàn bộ quy trình sản xuất.

Thứ hai, nội dung và phương thức biểu đạt trên nền tảng số

Nội dung xác định thông tin, chủ đề và thông điệp được lựa chọn; phương thức biểu đạt thể hiện cách nội dung được cấu trúc và truyền tải. Nếu truyền hình truyền thống chủ yếu sản xuất một chương trình hoàn chỉnh cho kênh phát sóng thì trong môi trường số, cùng một chủ đề có thể được phát triển thành nhiều phiên bản phù hợp với nền tảng, thiết bị và hoàn cảnh tiếp nhận khác nhau, nhưng vẫn bảo đảm sự thống nhất của thông tin cốt lõi.

Jenkins (2006) cho rằng hội tụ truyền thông được thể hiện qua sự lưu chuyển nội dung trên nhiều nền tảng, sự hợp tác giữa các ngành truyền thông và sự dịch chuyển của công chúng để tìm kiếm những trải nghiệm nội dung mong muốn. Tuy nhiên, việc đăng lại cùng một sản phẩm trên nhiều nền tảng chưa đồng nghĩa với sản xuất nội dung đa nền tảng. Dailey, Demo và Spillman phân biệt các mức độ hội tụ từ quảng bá chéo, sao chép nội dung đến chia sẻ nội dung và hội tụ ở mức độ cao hơn, trong đó các bộ phận tăng cường hợp tác trong quá trình sản xuất nội dung

[Dailey, Demo và Spillman, 2005, tr. 153–156]. Như vậy, sự khác biệt không chỉ nằm ở số lượng nền tảng mà còn ở mức độ phối hợp và cách thức phát triển nội dung cho từng nền tảng.

Phương thức biểu đạt trong môi trường số có thể kết hợp văn bản, hình ảnh, âm thanh, video và các hình thức đồ họa trong một sản phẩm hoặc tổ chức nội dung để phân phối qua nhiều kênh [Deuze, 2004, tr. 140–142]. Đặc tính của truyền thông mới cho phép các thành phần của đối tượng truyền thông số tồn tại tương đối độc lập và có thể hình thành những phiên bản khác nhau [Manovich, 2001, tr. 30–36]. Đối với truyền hình, từ nguồn tư liệu chung có thể phát triển thành nhiều sản phẩm như chương trình trực tuyến, video ngắn, livestream, infographic hoặc multimedia storytelling.

Việc lựa chọn phương thức biểu đạt cần căn cứ vào mục tiêu nội dung, đặc điểm của nền tảng và nhu cầu của công chúng. Các phương thức biểu đạt nội dung trên nền tảng số có thể bao gồm video, livestream, infographic và multimedia storytelling. Video phát huy thế mạnh nghe nhìn; livestream hỗ trợ cập nhật và tương tác theo thời gian thực; infographic giúp trực quan hóa thông tin và dữ liệu; còn multimedia storytelling kết hợp nhiều loại hình truyền thông trong một cấu trúc kể chuyện thống nhất. Theo đó, mỗi phiên bản cần tạo ra giá trị sử dụng phù hợp với ngữ cảnh tiếp nhận của từng nền tảng, đồng thời duy trì thông tin cốt lõi và mục tiêu chung của hệ nội dung.

Thứ ba, các giai đoạn sản xuất.

Các giai đoạn sản xuất phản ánh cách nội dung được hình thành và chuyển hóa từ thông tin ban đầu thành sản phẩm được phân phối. Trong sản xuất truyền hình truyền thống, quy trình thường được tổ chức theo chuỗi tiền kỳ, sản xuất và hậu kỳ, tiếp đó là biên tập và phát sóng [Trần Bảo Khánh, 2003]. Cấu trúc này giúp xác định nhiệm vụ và trách nhiệm ở từng công đoạn, nhưng chủ yếu vận hành theo chiều từ ý tưởng đến sản phẩm hoàn chỉnh. Thông tin về công chúng thường được tiếp nhận sau phát sóng nên khó tham gia trực tiếp vào các quyết định đã được thực hiện trong quá trình sản xuất.

Trên cơ sở nghiên cứu 16 báo điện tử tại 8 quốc gia châu Âu và Hoa Kỳ, nhà nghiên cứu Domingo và cộng sự xác định năm giai đoạn của quá trình sản xuất tin tức: (1) tiếp cận và quan sát; (2) lựa chọn và sàng lọc; (3) xử lý và biên tập; (4) phân

phối; và (5) diễn giải [Domingo và cộng sự, 2008, tr. 331–336]. Khung này cho phép phân tích chủ thể nào tham gia và mức độ mở của từng giai đoạn đối với công chúng. Lewis và Westlund kế thừa năm giai đoạn trên trong ma trận nghiên cứu hoạt động báo chí liên phương tiện, đồng thời đặt chúng trong mối quan hệ giữa chủ thể con người, tác nhân công nghệ và công chúng [Lewis và Westlund, 2015a, tr. 27–30].

Cấu trúc năm giai đoạn cho thấy sản xuất nội dung số không hoàn toàn tách rời phân phối và tiếp nhận. Giai đoạn diễn giải tạo ra ý kiến, hành vi và dữ liệu phản hồi; những thông tin này có thể quay trở lại ảnh hưởng đến việc tiếp cận vấn đề, lựa chọn chủ đề và xử lý nội dung trong chu kỳ tiếp theo. Từ 150 giờ quan sát và 30 cuộc phỏng vấn tại ba tòa soạn trực tuyến, Tandoc nhận thấy hệ thống phân tích web cung cấp cho nhà báo thông tin gần như tức thời về hành vi công chúng và các chỉ số đó được sử dụng để hỗ trợ những quyết định biên tập tiếp theo [Tandoc, 2014, tr. 559–561]. Dữ liệu công chúng không chỉ xuất hiện ở điểm cuối mà có thể ảnh hưởng đến việc lựa chọn, sắp xếp, duy trì hoặc loại bỏ nội dung trong quá trình xuất bản [Tandoc, 2014, tr. 566–572]. Tuy nhiên, tác giả cũng chỉ ra nguy cơ các chỉ số truy cập chi phối quyết định biên tập; vì vậy, dữ liệu cần được sử dụng cùng với tiêu chuẩn nghề nghiệp và giá trị báo chí, thay vì thay thế phán đoán nghề nghiệp của nhà báo [Tandoc, 2014]. Nhà nghiên cứu Đỗ Thị Thu Hằng chia hoạt động sản xuất thành bảy bước gồm: nghiên cứu thực tế và xây dựng ý tưởng; tiền kỳ; sản xuất; hậu kỳ; duyệt xuất bản và phát sóng; phân phối trên nền tảng số; và nghiên cứu phản hồi công chúng [Đỗ Thị Thu Hằng, 2022].

Kế thừa quan điểm của các nhà nghiên cứu trên, luận án xác định ba giai đoạn của hoạt động sản xuất nội dung trên NTS gồm: (1) nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng; (2) lập kế hoạch sản xuất; và (3) sáng tạo, phát triển nội dung. Phân phối được phân tích như một hoạt động kế tiếp; còn dữ liệu và phản hồi sau phân phối được xem là dòng thông tin quay trở lại chu kỳ sản xuất.

Giai đoạn nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng nhằm xác lập căn cứ cho quyết định sản xuất. Hoạt động này bao gồm nhận diện nhu cầu, xu hướng quan tâm, hành vi tiếp nhận và phản hồi của công chúng; đồng thời xem xét đặc điểm của nền tảng dự kiến phân phối. So với “tiếp cận và quan sát” trong khung của Domingo và cộng sự (2008), phạm vi của giai đoạn này được mở rộng từ việc tiếp

cận nguồn tin sang nghiên cứu cả công chúng và bối cảnh nền tảng. Sự mở rộng đó phản ánh điều kiện sản xuất số, trong đó dữ liệu công chúng có thể tham gia trước khi chủ đề và hình thức nội dung được quyết định.

Giai đoạn lập kế hoạch sản xuất: Chủ thể sản xuất xác định mục tiêu, chủ đề, góc tiếp cận, công chúng mục tiêu, phương thức biểu đạt, nền tảng dự kiến, tiến độ và nguồn lực thực hiện. Giai đoạn này tương ứng với chức năng lựa chọn và sàng lọc trong mô hình sản xuất tin tức, nhưng được mở rộng thêm các quyết định về hình thức, nền tảng và tổ chức nguồn lực. Lập kế hoạch không chỉ nhằm bảo đảm tiến độ mà còn tạo sự thống nhất giữa thông tin cốt lõi và các phiên bản nội dung sẽ được phát triển.

Giai đoạn sáng tạo và phát triển nội dung: Bao gồm thu thập, kiểm chứng và xử lý thông tin; ghi hình; viết, biên tập, dựng, thiết kế đồ họa; hoàn thiện và phát triển các phiên bản nội dung. Giai đoạn này tương ứng với xử lý và biên tập trong khung của Domingo và cộng sự, nhưng nhấn mạnh khả năng phát triển cùng một nguồn tư liệu thành những hình thức phù hợp với các nền tảng khác nhau. Sáng tạo vì vậy không chỉ là tạo ra một sản phẩm mới mà còn là khả năng lựa chọn, kết hợp và tái cấu trúc các thành phần của hệ nội dung.

Việc tiếp cận theo các giai đoạn trên góp phần làm giảm sự phân tách cứng giữa tiền kỳ, sản xuất và hậu kỳ, đồng thời tạo điều kiện để hoạt động sản xuất thích ứng linh hoạt hơn với sự thay đổi của công nghệ, nền tảng và hành vi công chúng trong môi trường truyền thông số.

Thứ tư, ứng dụng công nghệ trong sản xuất nội dung trên nền tảng số

Trong môi trường số, công nghệ tham gia sâu sắc vào quy trình thu thập, xử lý, lưu trữ, sản xuất và phát triển nội dung. Lewis và Westlund tiếp cận công nghệ như những “tác nhân phi con người” (*technological actants*), trong đó thuật toán, mạng kết nối và hệ thống quản trị nội dung (CMS) tham gia vào hoạt động báo chí trong mối quan hệ với chủ thể nghề nghiệp và công chúng [Lewis và Westlund, 2015a, tr. 21–24]. Theo cách tiếp cận này, vai trò của công nghệ không chỉ được xem xét ở từng công cụ riêng lẻ mà còn ở khả năng kết nối, hỗ trợ và tham gia vào các hoạt động sản xuất, phân phối và tiếp nhận nội dung.

Trước hết, hệ thống quản trị nội dung (CMS) và quản lý tài sản truyền thông (MAM) hỗ trợ biên tập, lưu trữ, mô tả, tìm kiếm, chia sẻ và tái sử dụng nội dung.

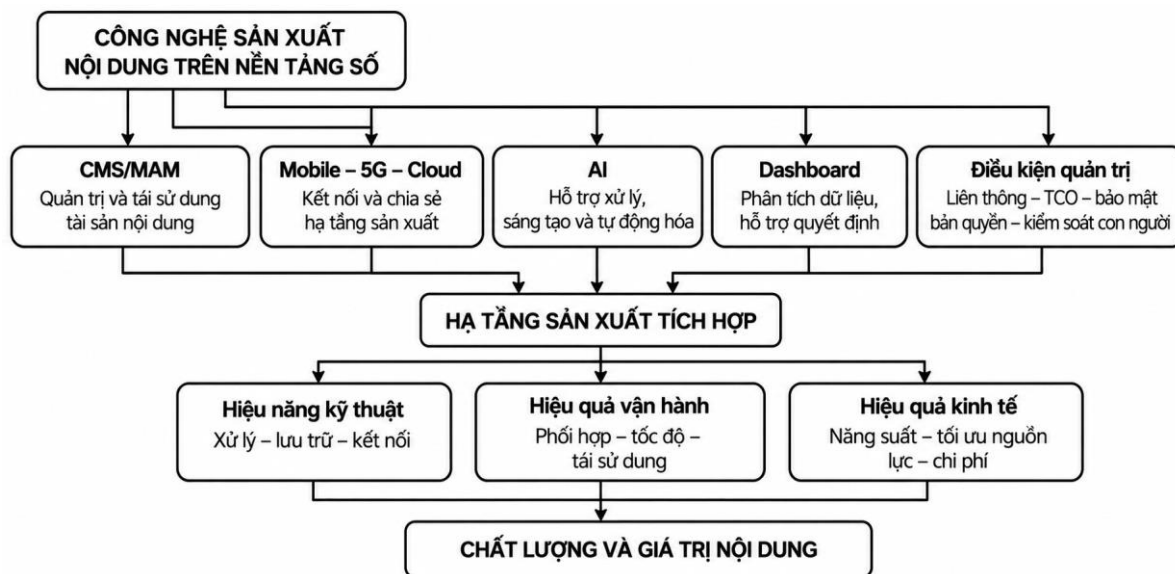
Mô hình lưu trữ truyền thông của EBU đặt MAM và quản trị quy trình trong mối quan hệ với dữ liệu nghe nhìn, siêu dữ liệu, ứng dụng và hạ tầng lưu trữ, qua đó tạo điều kiện hình thành kho tài sản nội dung dùng chung [EBU, 2012, tr. 5–6]. Điện toán đám mây mở rộng khả năng chia sẻ phần mềm, dữ liệu và tài nguyên xử lý giữa nhiều địa điểm; trong khi Mobile Newsroom và kết nối 5G hỗ trợ thu thập, truyền dữ liệu và phối hợp sản xuất từ xa. Các thử nghiệm của EBU cho thấy 5G có tiềm năng hỗ trợ các hình thức sản xuất nội dung chuyên nghiệp như sản xuất âm thanh trực tiếp, trường quay đa máy quay không dây và sản xuất nội dung trực tiếp trên phạm vi rộng [EBU, 2021].

Dashboard dữ liệu hỗ trợ tập hợp và trực quan hóa các chỉ số về tiếp cận, thời gian xem, hành vi sử dụng và tương tác của công chúng. Tandoc cho thấy dữ liệu phân tích web có thể tham gia vào quá trình lựa chọn, sắp xếp và điều chỉnh nội dung, mặc dù các chỉ số này không thay thế tiêu chuẩn nghề nghiệp và quyết định biên tập [Tandoc, 2014, tr. 559–572]. Trên cơ sở dữ liệu về nội dung và hành vi người dùng, hệ thống khuyến nghị có thể hỗ trợ tổ chức, đề xuất và cá nhân hóa nội dung cho các nhóm công chúng.

Trí tuệ nhân tạo mở rộng khả năng tự động hóa trong các hoạt động như nhận diện và phân loại thông tin, chuyển giọng nói thành văn bản, tạo phụ đề, tìm kiếm tư liệu và hỗ trợ phát triển các phiên bản nội dung. Thuật toán và tự động hóa ngày càng tham gia vào nhiều hoạt động của báo chí số [Thurman, Lewis và Kunert, 2019, tr. 980–992]. Tuy nhiên, việc ứng dụng AI trong báo chí đặt ra yêu cầu về tính minh bạch, trách nhiệm và duy trì quyền kiểm soát biên tập của con người [Diakopoulos, 2019].

Tiếp cận từ năng lực ứng dụng công nghệ trong sản xuất nội dung đa nền tảng tại Đài Truyền hình Việt Nam, tác giả Nguyễn Thị Hà Giang xác định công nghệ cần được xem xét theo chức năng nghề nghiệp và mức độ hỗ trợ hoạt động sản xuất, thay vì chỉ dựa trên số lượng công cụ mà nhà báo có thể sử dụng [Nguyễn Thị Hà Giang, 2026]. Kết quả nghiên cứu cho thấy CMS/MAM, Dashboard dữ liệu, AI, Cloud Production, Mobile Newsroom kết hợp 5G và hệ thống khuyến nghị đều tham gia ở những mức độ khác nhau vào hoạt động sản xuất nội dung đa nền tảng. Năng lực công nghệ của nhà báo được thể hiện ở ba mức độ: hiểu vai trò và giới hạn của công nghệ; sử dụng được các công cụ trực tiếp phục vụ nghiệp vụ; và lựa

chọn, phối hợp công nghệ phù hợp với mục tiêu sản xuất nội dung [Nguyễn Thị Hà Giang, 2026].



Hình 2.5. Công nghệ hỗ trợ hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số

Hình 2.5 cho thấy các công nghệ không tồn tại như những công cụ tách biệt mà được kết nối trong hạ tầng sản xuất nội dung dựa trên dữ liệu. CMS/MAM hỗ trợ quản trị nội dung và tài sản số; Cloud, Mobile Newsroom và 5G hỗ trợ kết nối, chia sẻ nguồn lực và sản xuất từ xa; Dashboard và hệ thống khuyến nghị hỗ trợ khai thác dữ liệu phục vụ quá trình ra quyết định; AI hỗ trợ xử lý và phát triển nội dung. Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu và kết quả nghiên cứu thực nghiệm tại VTV, luận án xem xét hiệu quả ứng dụng công nghệ thông qua mức độ liên thông giữa các công nghệ, khả năng khai thác dữ liệu và mức độ hỗ trợ đối với toàn bộ quy trình sản xuất, thay vì chỉ dựa trên số lượng công cụ được trang bị.

2.3.2. Phương thức phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài truyền hình

Trên nền tảng số, nội dung được phân phối theo nhu cầu, trên nhiều thiết bị, thời điểm và không gian; đồng thời chịu tác động của cơ chế nền tảng, hành vi công chúng và dữ liệu [Nielsen và Ganter, 2018, tr. 1600–1617]. So với phát sóng tuyến tính, phân phối nội dung trên NTS không chỉ là đưa sản phẩm đến công chúng mà còn bao gồm việc lựa chọn nền tảng, tổ chức nội dung, tối ưu khả năng tiếp cận, theo dõi dữ liệu và tiếp nhận phản hồi sau phân phối.

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và đặc thù của hoạt động truyền hình, luận án xác định phương thức phân phối nội dung trên NTS qua năm phương diện: (1) chủ thể tham gia phân phối; (2) nền tảng và khả năng tiếp cận công chúng; (3) quy trình phân phối; (4) quảng bá và lan tỏa nội dung; và (5) ứng dụng công nghệ trong phân phối.

Thứ nhất, chủ thể tham gia phân phối nội dung

Trong truyền hình tuyến tính, nhân sự tham gia phân phối chủ yếu thực hiện các hoạt động lập lịch, kiểm soát tín hiệu và bảo đảm phát sóng. Trên NTS, hoạt động phân phối mở rộng sang sự phối hợp giữa biên tập nội dung, quản trị nền tảng, kỹ thuật, dữ liệu và tương tác với công chúng. Lewis và Westlund tiếp cận hoạt động báo chí liên phương tiện từ góc độ xã hội – kỹ thuật, trong đó các chủ thể con người (*actors*), tác nhân công nghệ (*actants*) và công chúng (*audiences*) cùng tham gia vào các hoạt động sản xuất, phân phối và diễn giải nội dung [Lewis và Westlund, 2015a, tr. 19–24]. Vì vậy, chủ thể tham gia phân phối cần được xem xét trong mối quan hệ với công nghệ, công chúng và nền tảng trung gian, thay vì chỉ được nhận diện thông qua danh sách các vị trí việc làm.

Xét theo chức năng, luận án phân chia chủ thể tham gia phân phối thành ba nhóm chính. Nhóm biên tập – nội dung thực hiện lựa chọn sản phẩm, kiểm soát chất lượng và điều chỉnh cách thể hiện; nhóm nền tảng – kỹ thuật thực hiện đăng tải, tổ chức siêu dữ liệu và vận hành hệ thống; nhóm công chúng – dữ liệu theo dõi kết quả phân phối, phân tích hành vi và tổng hợp phản hồi của công chúng. Các chức năng này không nhất thiết tương ứng với những phòng, ban riêng biệt trong cơ cấu tổ chức, nhưng trách nhiệm biên tập và quyền ra quyết định đối với nội dung cần được xác định rõ.

Sự xuất hiện của biên tập viên hướng tới công chúng (*audience-oriented editor*) cho thấy vai trò ngày càng lớn của dữ liệu công chúng trong hoạt động báo chí. Ferrer-Conill và Tandoc chỉ ra rằng vị trí này đóng vai trò trung gian giữa dữ liệu công chúng và hoạt động biên tập, diễn giải các chỉ số và chuyển những thông tin về công chúng thành căn cứ hỗ trợ các quyết định của tòa soạn [Ferrer-Conill và Tandoc, 2018, tr. 436–453]. Tuy nhiên, dữ liệu và các chỉ số tiếp cận cần được sử dụng như nguồn thông tin hỗ trợ quyết định nghề nghiệp, thay vì trở thành căn cứ duy nhất để đánh giá giá trị của nội dung.

Bên cạnh các chủ thể bên trong cơ quan báo chí, doanh nghiệp nền tảng tham gia vào quá trình phân phối thông qua các điều kiện truy cập, tiêu chuẩn kỹ thuật, dữ liệu và cơ chế hiển thị nội dung. Mỗi quan hệ với các nền tảng số vừa mở rộng khả năng tiếp cận công chúng, vừa làm gia tăng vai trò của các trung gian công nghệ trong quá trình phân phối [Nielsen và Ganter, 2018, tr. 1600–1617].

Từ đó, luận án xem xét chủ thể tham gia phân phối thông qua chức năng và mối quan hệ giữa các chủ thể trong quá trình phân phối. Năng lực của chủ thể phân phối được thể hiện ở khả năng phối hợp liên chức năng, vận hành nền tảng, khai thác dữ liệu và duy trì quyền kiểm soát của cơ quan báo chí đối với nội dung, bản quyền và quan hệ với công chúng.

Thứ hai, độ phủ và khả năng tiếp cận công chúng

Nền tảng số mở rộng khả năng tiếp cận nội dung truyền hình vượt khỏi giới hạn của hạ tầng phát sóng và lịch phát cố định. Nội dung có thể được phân phối qua nền tảng sở hữu của đài và các nền tảng trung gian, cho phép công chúng chủ động lựa chọn, xem lại, tương tác và chia sẻ. Sự lưu chuyển của nội dung qua nhiều nền tảng và sự dịch chuyển của công chúng giữa các môi trường truyền thông trở thành một đặc trưng của môi trường hội tụ [Jenkins, 2006].

Tuy nhiên, sự hiện diện trên nhiều nền tảng không đồng nghĩa với khả năng tiếp cận công chúng. Trong môi trường số, các nền tảng trung gian ngày càng tham gia vào mối quan hệ giữa cơ quan báo chí và công chúng. Nielsen và Ganter chỉ ra rằng mối quan hệ giữa các cơ quan báo chí và nền tảng số vừa tạo cơ hội mở rộng khả năng tiếp cận công chúng, vừa đặt ra những vấn đề liên quan đến sự phụ thuộc vào các trung gian phân phối [Nielsen và Ganter, 2018]. Bên cạnh đó, thuật toán tham gia vào quá trình lựa chọn, sắp xếp và xác định mức độ liên quan của thông tin, qua đó ảnh hưởng đến khả năng hiển thị của nội dung trong môi trường số [Gillespie, 2014].

Hoạt động của công chúng như tìm kiếm, bình luận, tương tác và chia sẻ cũng góp phần làm nội dung tiếp tục lưu chuyển trong môi trường số. Vì vậy, luận án xem xét nền tảng phân phối và khả năng tiếp cận công chúng qua khả năng lựa chọn nền tảng phù hợp, thích ứng nội dung với từng môi trường phân phối và duy trì khả năng tiếp cận công chúng. Đây là cơ sở để luận án khảo sát hoạt động phân phối nội dung trên Facebook, YouTube, TikTok, VTV.vn và VTVGo.

Thứ ba, các giai đoạn phân phối nội dung trên nền tảng số

Phân phối nội dung trên NTS không chỉ dừng lại ở thời điểm nội dung được xuất bản mà còn gắn với việc theo dõi, đánh giá dữ liệu và phản hồi của công chúng sau phân phối. Sự phát triển của các hệ thống thông tin công chúng cho phép cơ quan truyền thông thu thập và phân tích ngày càng nhiều dữ liệu về mức độ tiếp cận, tương tác và hành vi của công chúng [Napoli, 2011]. Dữ liệu này tạo điều kiện để kết quả phân phối được sử dụng như một căn cứ cho những quyết định nội dung tiếp theo. Sidlow và Stephens cho thấy hoạt động báo chí truyền hình trong môi trường số đã mở rộng từ phát sóng truyền thống sang sản xuất, xuất bản và quản trị nội dung trên các môi trường trực tuyến và mạng xã hội [Sidlow và Stephens, 2022]. Dữ liệu về hành vi và phản hồi của công chúng ngày càng tham gia vào quá trình lựa chọn và điều chỉnh nội dung [Tandoc, 2014].

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu về phân phối nội dung, dữ liệu công chúng và đặc điểm vận hành của NTS, luận án xác định ba giai đoạn phân phối nội dung:

- (i) Lập kế hoạch phân phối: xác định công chúng mục tiêu, lựa chọn nền tảng, thời điểm đăng tải và phương án triển khai phù hợp với từng loại nội dung.
- (ii) Đăng tải và tối ưu nội dung: xuất bản nội dung và điều chỉnh tiêu đề, hình ảnh đại diện, mô tả, từ khóa, hashtag, thời lượng và định dạng theo đặc điểm của từng nền tảng nhằm nâng cao khả năng hiển thị và tiếp cận công chúng.
- (iii) Tương tác và tiếp nhận phản hồi: theo dõi các chỉ số về lượt tiếp cận, thời gian xem, chia sẻ, bình luận và phản hồi của công chúng. Dữ liệu thu được được sử dụng để đánh giá kết quả, điều chỉnh phương thức phân phối và cung cấp căn cứ cho chu trình sản xuất tiếp theo.

Như vậy, luận án tiếp cận phân phối nội dung như một chu trình liên tục gồm ba giai đoạn: lập kế hoạch; đăng tải và tối ưu; tương tác và tiếp nhận phản hồi. Kết quả và dữ liệu phản hồi của giai đoạn thứ ba là căn cứ để điều chỉnh hoạt động phân phối và cung cấp thông tin cho chu trình sản xuất tiếp theo

Thứ tư, quảng bá và lan tỏa nội dung trên nền tảng số

Quảng bá và lan tỏa là quá trình chủ động mở rộng sự lưu chuyển của nội dung sau khi xuất bản. Trong môi trường hội tụ, nội dung có thể được giới thiệu chéo và lưu chuyển giữa website, ứng dụng OTT, nền tảng video và mạng xã hội; đồng thời tiếp tục được phổ biến thông qua hoạt động tương tác và chia sẻ của công

chúng. Sự lưu chuyển của nội dung qua nhiều hệ thống truyền thông và sự dịch chuyển của công chúng giữa các môi trường truyền thông là những đặc trưng quan trọng của văn hóa hội tụ [Jenkins, 2006].

Khả năng lan tỏa của nội dung không chỉ phụ thuộc vào hoạt động của cơ quan báo chí mà còn chịu tác động của công chúng và cơ chế vận hành của nền tảng. Sự phát triển của môi trường truyền thông số làm gia tăng tính chủ động, mức độ tham gia và khả năng tương tác của công chúng [Napoli, 2011]. Đồng thời, thuật toán tham gia vào quá trình lựa chọn, sắp xếp và đề xuất thông tin, qua đó ảnh hưởng đến khả năng hiển thị và tiếp cận của nội dung [Gillespie, 2014].

Từ đó, luận án xem xét quảng bá và lan tỏa nội dung qua ba phương diện: (1) quảng bá chéo giữa các nền tảng nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận; (2) thúc đẩy tương tác và chia sẻ của công chúng; và (3) tổ chức phương thức lan tỏa phù hợp với đặc điểm công chúng và cơ chế phân phối của từng nền tảng. Thành tố này phản ánh khả năng mở rộng phạm vi tiếp cận và vòng đời của nội dung sau khi được xuất bản.

Thứ năm, công nghệ trong phân phối nội dung trên NTS

Công nghệ số làm thay đổi cách thức nội dung được lưu trữ, quản lý và chuyển tải đến công chúng. Sự phát triển của truyền hình qua giao thức Internet và video trên Internet mở rộng phương thức truyền tải nội dung, tạo điều kiện để nội dung truyền hình được phân phối trên môi trường mạng [Simpson và Greenfield, 2009].

Trong hoạt động phân phối nội dung trên NTS, dữ liệu giữ vai trò quan trọng trong việc nhận diện công chúng và đánh giá kết quả tiếp cận nội dung. Napoli chỉ ra rằng sự phát triển của công nghệ truyền thông làm thay đổi hệ thống thông tin và đo lường công chúng; các tổ chức truyền thông ngày càng có khả năng thu thập và phân tích những dạng dữ liệu về công chúng như mức độ tương tác và hành vi sử dụng nội dung [Napoli, 2011]. Thông qua các dữ liệu về lượt xem, thời gian xem, mức độ tương tác và hành vi sử dụng, đài truyền hình có thêm căn cứ để đánh giá kết quả phân phối và điều chỉnh phương thức tiếp cận công chúng.

Bên cạnh dữ liệu công chúng, hạ tầng lưu trữ và truyền tải nội dung giữ vai trò quan trọng trong việc cung cấp nội dung số. Điện toán đám mây hỗ trợ lưu trữ, xử lý và chia sẻ tài nguyên số; trong khi các công nghệ truyền tải video qua Internet

hỗ trợ cung cấp nội dung tới nhiều loại thiết bị và môi trường tiếp nhận khác nhau. Sự kết hợp giữa hạ tầng lưu trữ, mạng truyền tải và các hệ thống quản trị nội dung tạo điều kiện để đài truyền hình mở rộng phạm vi phân phối và duy trì tính liên tục của dịch vụ nội dung số [Simpson và Greenfield, 2009]. Môi trường số đặt ra yêu cầu về bảo vệ bản quyền và quản trị quyền khai thác tài sản nội dung. Các hệ thống quản lý quyền kỹ thuật số (Digital Rights Management – DRM) sử dụng những cơ chế như mã hóa, quản lý giấy phép và kiểm soát quyền truy cập nhằm quản lý việc sử dụng và phân phối nội dung số. DRM qua đó hỗ trợ bảo vệ quyền đối với tài sản nội dung trong quá trình phân phối trên môi trường mạng.

Từ đó, luận án xem xét công nghệ trong phân phối nội dung trên NTS qua bốn phương diện: (1) hạ tầng lưu trữ và quản trị nội dung; (2) công nghệ truyền tải và phân phối đa nền tảng; (3) thu thập, phân tích dữ liệu công chúng phục vụ điều chỉnh phân phối; và (4) công nghệ quản lý, bảo vệ bản quyền và quyền khai thác nội dung. Mức độ ứng dụng và liên thông giữa các công nghệ này tạo điều kiện cho đài truyền hình mở rộng khả năng tiếp cận công chúng, nâng cao hiệu quả vận hành và khai thác giá trị của tài sản nội dung số.

2.3.3. Phương thức tích hợp sản xuất, phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài truyền hình

Trong mô hình truyền hình tuyến tính, sản xuất và phân phối chủ yếu được tổ chức theo các khâu kế tiếp. Trong môi trường số, sự mở rộng hoạt động sang nhiều nền tảng làm gia tăng yêu cầu phối hợp giữa các bộ phận, công nghệ và quy trình sản xuất – phân phối. Tuy nhiên, sự hiện diện trên nhiều nền tảng chưa đồng nghĩa với việc sản xuất và phân phối đã được tích hợp. Nghiên cứu của Erdal về sản xuất xuyên phương tiện cho thấy hội tụ gắn với sự phối hợp giữa các nền tảng, tái sử dụng nội dung, thay đổi quy trình tác nghiệp và mối quan hệ giữa chiến lược tổ chức, công nghệ với thực tiễn nghề nghiệp [Erdal, 2009, tr. 215–231; Erdal, 2011, tr. 213–223]. Tuy nhiên, tích hợp không tự hình thành chỉ từ việc hợp nhất tổ chức hoặc ứng dụng công nghệ. Nghiên cứu của Tameling và Broersma cho thấy những khó khăn về mô hình kinh doanh và sự khác biệt trong văn hóa nghề nghiệp có thể cản trở chiến lược hội tụ, thậm chí dẫn đến quá trình “giải hội tụ” (*de-convergence*) [Tameling và Broersma, 2013, tr. 19–34]. Trên cơ sở đó, luận án quan niệm hệ thống tích hợp sản xuất, phân phối nội dung trên NTS là phương thức tổ chức trong

đó hoạt động sản xuất và phân phối có quan hệ tương hỗ; yêu cầu của công chúng và đặc điểm nền tảng được đưa vào quá trình sản xuất, trong khi dữ liệu và phản hồi thu được từ quá trình phân phối được *sử dụng để điều chỉnh nội dung và cung cấp căn cứ cho chu trình sản xuất tiếp theo*. Cấu trúc của hệ thống tích hợp sản xuất, phân phối nội dung trên NTS được thể hiện như sau:

Thứ nhất, mức độ liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung

Theo Picard, giá trị của tổ chức truyền thông được tạo ra thông qua các hoạt động tạo lập và cung cấp nội dung tới công chúng, gắn với khả năng đáp ứng nhu cầu của các chủ thể liên quan [Picard, 2006]. Đối với đài truyền hình, luận án xác định mức độ liên kết giữa sản xuất và phân phối qua bốn biểu hiện: (1) yêu cầu của công chúng và đặc điểm nền tảng được đưa vào kế hoạch sản xuất; (2) các bộ phận nội dung, kỹ thuật, nền tảng và dữ liệu phối hợp trong quá trình sản xuất – phân phối; (3) nội dung được điều chỉnh phù hợp với môi trường phân phối; và (4) dữ liệu và phản hồi sau phân phối được sử dụng cho các quyết định biên tập và chu trình sản xuất tiếp theo.

Theo cách tiếp cận này, việc đăng lại cùng một chương trình trên nhiều nền tảng chưa thể hiện mức độ liên kết cao nếu hoạt động sản xuất vẫn tách biệt với kế hoạch phân phối và dữ liệu công chúng. Mức độ liên kết được xác định thông qua khả năng đưa yêu cầu phân phối tham gia sớm vào quá trình sản xuất và chuyển dữ liệu sau phân phối thành nguồn thông tin phục vụ quyết định, thay vì chỉ sử dụng để báo cáo kết quả sau xuất bản.

Thứ hai, quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số

Tài sản số của đài truyền hình bao gồm chương trình, video, hình ảnh, kho tư liệu, siêu dữ liệu và các nguồn dữ liệu liên quan đến hoạt động sản xuất, phân phối và công chúng. Trong môi trường báo chí số, dữ liệu ngày càng tham gia vào hoạt động của tổ chức báo chí và mối quan hệ giữa chủ thể nghề nghiệp, công nghệ và công chúng [Lewis và Westlund, 2015b]. Sự vận hành của môi trường nền tảng gắn với các cơ chế dữ liệu hóa, kết nối và lựa chọn bằng thuật toán [Van Dijck và Poell, 2013; Van Dijck, Poell và de Waal, 2018]. Quản trị dữ liệu và tài sản nội dung bao gồm thu thập, chuẩn hóa, lưu trữ, chia sẻ, khai thác và tái sử dụng các nguồn lực trong toàn bộ chu trình sản xuất - phân phối. Năng lực này tạo điều kiện hạn chế sự

phân tán dữ liệu, tăng khả năng chia sẻ và tái sử dụng tài sản nội dung, đồng thời duy trì quyền kiểm soát của đài truyền hình đối với các nguồn lực số.

Việc khai thác tài sản nội dung đồng thời phải gắn với an toàn thông tin, phân quyền truy cập và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Hiệp ước WIPO về quyền tác giả đặt ra khuôn khổ bảo hộ quyền tác giả trong môi trường số [WIPO, 1996]. Như vậy, quản trị dữ liệu và tài sản nội dung là một điều kiện của hệ thống tích hợp, giúp đài truyền hình chuyển dữ liệu thành nguồn lực phục vụ quyết định, bảo đảm khả năng lưu trữ, chia sẻ, khai thác, tái sử dụng và bảo vệ tài sản nội dung số.

Thứ ba, khả năng thích ứng

Khả năng thích ứng phản ánh năng lực của tổ chức trong việc điều chỉnh hoạt động trước sự biến đổi của công nghệ, nền tảng, môi trường cạnh tranh và hành vi công chúng. Trong quá trình chuyển đổi số, khả năng thích ứng không chỉ liên quan đến việc triển khai công nghệ mới mà còn gắn với sự thay đổi về chiến lược, tổ chức, nguồn nhân lực và phương thức vận hành [Küng, 2017]. Đối với đài truyền hình, luận án xem xét khả năng thích ứng trên bốn phương diện. Thứ nhất, nguồn nhân lực cần có khả năng tác nghiệp đa nền tảng và phối hợp liên chức năng; hội tụ truyền thông làm thay đổi cách tổ chức công việc và yêu cầu đối với người làm báo [Deuze, 2004; Erdal, 2009]. Thứ hai, công nghệ như CMS/MAM, điện toán đám mây, công cụ phân tích dữ liệu và AI tạo điều kiện hỗ trợ quản trị nội dung, chia sẻ nguồn lực và phối hợp hoạt động. Thứ ba, dữ liệu công chúng về tiếp cận, thời gian xem, tương tác và hành vi sử dụng cung cấp nguồn thông tin hỗ trợ điều chỉnh nội dung và phương thức phân phối [Napoli, 2011; Lewis và Westlund, 2015b]. Thứ tư, AI và tự động hóa có thể hỗ trợ xử lý dữ liệu và một số công đoạn trong quá trình sản xuất, phân phối nội dung [Diakopoulos, 2019; Thurman, Lewis và Kunert, 2019]. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hà Giang cũng cho thấy năng lực thích ứng với môi trường sản xuất nội dung đa nền tảng liên quan đến tổ chức và phối hợp sản xuất, nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng, lập kế hoạch đa nền tảng, sáng tạo – phát triển nội dung và ứng dụng công nghệ số [Nguyễn Thị Hà Giang, 2026]. Cách tiếp cận này cho thấy sự thích ứng được hình thành từ mối quan hệ giữa con người, dữ liệu, công nghệ và tổ chức sản xuất.

Thứ tư, giá trị tạo ra từ hệ thống tích hợp sản xuất, phân phối nội dung

Picard tiếp cận giá trị của hoạt động báo chí trong mối quan hệ với nhiều nhóm chủ thể, trong đó có công chúng, nhà quảng cáo, nhà đầu tư, người làm báo và xã hội [Picard, 2006]. Từ cách tiếp cận giá trị truyền thông và đặc thù hoạt động của đài truyền hình trên NTS, luận án xác định giá trị của hệ thống tích hợp sản xuất – phân phối trên năm phương diện.

Thứ nhất, giá trị công chúng được thể hiện qua khả năng mở rộng tiếp cận, gia tăng lựa chọn và tạo điều kiện cho công chúng tương tác với nội dung. Sự phát triển của Internet, OTT và các nền tảng số giúp nội dung truyền hình vượt khỏi giới hạn của lịch phát cố định và phương thức tiếp nhận truyền thống.

Thứ hai, giá trị thương hiệu thể hiện ở khả năng duy trì nhận diện, uy tín và mối quan hệ với công chúng trên các môi trường phân phối khác nhau. Sự hiện diện nhất quán và chất lượng nội dung góp phần duy trì vị thế của đài truyền hình trong môi trường số.

Thứ ba, giá trị khai thác tài sản nội dung được hình thành thông qua khả năng lưu trữ, tái sử dụng tư liệu, phát triển nhiều phiên bản và kéo dài vòng đời của sản phẩm. Việc kết nối tài sản nội dung với hệ thống quản trị và phân phối tạo điều kiện hạn chế sản xuất trùng lặp và nâng cao khả năng khai thác kho nội dung.

Thứ tư, giá trị kinh tế được thể hiện thông qua khả năng khai thác quảng cáo số, dịch vụ thuê bao, nội dung theo yêu cầu, bản quyền và các hình thức hợp tác phân phối. Giá trị kinh tế vì vậy gắn với khả năng chuyển hóa tài sản nội dung và khả năng tiếp cận công chúng thành nguồn lực phục vụ hoạt động của tổ chức truyền thông.

Thứ năm, giá trị chính trị – xã hội gắn với chức năng cung cấp thông tin, phổ biến tri thức và phục vụ lợi ích công chúng của đài truyền hình. Trong môi trường số, các nền tảng đồng thời mở rộng khả năng tương tác và phản hồi, tạo điều kiện để cơ quan truyền hình nhận diện nhu cầu và duy trì mối quan hệ với công chúng.

Như vậy, phân phối nội dung trên nền tảng số không kết thúc ở thời điểm xuất bản mà tiếp tục thông qua hoạt động theo dõi, tương tác và khai thác dữ liệu sau phân phối. Kết quả của quá trình này đồng thời cung cấp thông tin cho việc điều chỉnh các hoạt động nội dung tiếp theo

2.4. Các yếu tố tác động đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình

Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số chịu tác động đồng thời của môi trường bên ngoài và các điều kiện nội tại của đài truyền hình. Sự phát triển của công nghệ, nền tảng số, dữ liệu và sự thay đổi hành vi công chúng làm biến đổi phương thức sản xuất, phân phối và quản trị nội dung; trong khi năng lực tổ chức, nguồn nhân lực, hạ tầng công nghệ và cơ chế quản trị quyết định khả năng thích ứng của mỗi đơn vị. Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và đặc điểm hoạt động của đài truyền hình, luận án xác định hai nhóm yếu tố tác động chính: (1) các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và (2) các yếu tố thuộc môi trường bên trong.

Thứ nhất, các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

- Yếu tố chính trị – pháp luật

Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của các đài truyền hình được triển khai trong khuôn khổ đường lối, chủ trương của Đảng và hệ thống pháp luật của Nhà nước. Đây là nhóm yếu tố tác động đến định hướng nội dung, tổ chức hoạt động, ứng dụng công nghệ, quản trị dữ liệu, khai thác tài sản nội dung cũng như trách nhiệm chính trị – xã hội của cơ quan báo chí trong môi trường số.

Về định hướng chính trị, Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia xác định khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là những yếu tố có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển quốc gia [Bộ Chính trị, 2024]. Định hướng này tạo môi trường thúc đẩy các cơ quan báo chí đổi mới phương thức tổ chức, ứng dụng công nghệ và dữ liệu, phát triển năng lực số và thích ứng với sự biến đổi của hệ sinh thái truyền thông.

Đối với lĩnh vực báo chí, Luật Báo chí số 126/2025/QH15, được Quốc hội thông qua ngày 10/12/2025 và có hiệu lực từ ngày 01/7/2026, tạo cơ sở pháp lý trực tiếp cho tổ chức và hoạt động báo chí trong giai đoạn hiện nay [Quốc hội, 2025]. Luật tiếp tục xác định vị trí, chức năng và nhiệm vụ của báo chí, đồng thời bổ sung, điều chỉnh các quy định phù hợp hơn với sự phát triển của báo chí trong môi trường số. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng đối với việc tổ chức sản xuất, phân phối và quản trị nội dung của các cơ quan báo chí nói chung và đài truyền hình nói riêng.

Bên cạnh pháp luật chuyên ngành báo chí, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS còn chịu sự điều chỉnh của các quy định liên quan đến an ninh mạng, dữ liệu và an toàn thông tin. Luật An ninh mạng năm 2018 đặt ra các yêu cầu về bảo vệ an ninh quốc gia, trật tự, an toàn xã hội trên không gian mạng và trách nhiệm của các chủ thể tham gia hoạt động trên không gian mạng [Quốc hội, 2018]. Những yêu cầu này liên quan trực tiếp đến việc tổ chức hạ tầng, lưu trữ, bảo vệ thông tin và quản trị hoạt động phân phối nội dung trên môi trường số.

Trong bối cảnh nội dung được lưu chuyển nhanh chóng qua Internet và các nền tảng xuyên biên giới, Luật Sở hữu trí tuệ và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Sở hữu trí tuệ năm 2022 tạo cơ sở pháp lý cho việc bảo hộ quyền tác giả và quyền liên quan đối với các sản phẩm báo chí, chương trình truyền hình và tài sản nội dung số [Quốc hội, 2022]. Các quy định về sở hữu trí tuệ có ý nghĩa đối với việc bảo vệ, khai thác, tái sử dụng và thương mại hóa tài sản nội dung, đồng thời đặt ra yêu cầu kiểm soát việc sao chép và sử dụng nội dung trái phép trong môi trường số. Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” xác định mục tiêu xây dựng các cơ quan báo chí theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại; đổi mới trải nghiệm của công chúng, tạo nguồn thu mới và thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số [Thủ tướng Chính phủ, 2023]. Chiến lược đồng thời thúc đẩy ứng dụng nền tảng số, dữ liệu và công nghệ trong hoạt động báo chí, qua đó tạo cơ sở chính sách trực tiếp cho quá trình đổi mới sản xuất, phân phối và quản trị nội dung của các đài truyền hình.

Như vậy, yếu tố chính trị – pháp luật vừa tạo định hướng, vừa thiết lập hành lang cho hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Tác động của nhóm yếu tố này được thể hiện trên bốn phương diện chủ yếu: (1) định hướng chức năng và trách nhiệm chính trị – xã hội của cơ quan báo chí; (2) thúc đẩy chuyển đổi số, đổi mới công nghệ và phương thức hoạt động; (3) quy định các yêu cầu về an ninh, an toàn thông tin và quản trị dữ liệu; và (4) bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và tài sản nội dung số. Đây là những điều kiện bên ngoài tác động đến

cách thức các đài truyền hình tổ chức và điều chỉnh hoạt động sản xuất – phân phối nội dung trong môi trường số.

-Yếu tố kinh tế: Sự phát triển của kinh tế số và quá trình chuyển đổi số đang làm thay đổi điều kiện vận hành của hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Việc đầu tư cho hạ tầng kỹ thuật, công nghệ, dữ liệu và phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi các đài truyền hình phải bảo đảm nguồn lực tài chính tương ứng. Đồng thời, chuyển đổi số đặt ra yêu cầu đổi mới phương thức tổ chức, phân bổ nguồn lực và khai thác giá trị kinh tế từ nội dung [Bùi Chí Trung, Phan Văn Kiên, Nguyễn Bá, 2022].

Một trong những biến đổi đáng chú ý của thị trường truyền thông số là sự dịch chuyển nguồn thu quảng cáo sang các nền tảng xuyên biên giới. Theo thông tin của đại diện Cục Báo chí – Bộ Thông tin và Truyền thông được công bố năm 2020, thị phần quảng cáo trực tuyến tại Việt Nam có tỷ lệ khoảng 70/30, trong đó gần 70% thuộc về các công ty nước ngoài như Facebook và Google, trong khi thị trường trong nước chia sẻ khoảng 30% còn lại. Sự dịch chuyển nguồn thu quảng cáo sang các nền tảng xuyên biên giới tạo sức ép đối với nguồn thu của các cơ quan báo chí, từ đó ảnh hưởng đến khả năng tái đầu tư cho công nghệ, phát triển nội dung và thực hiện chuyển đổi số.

Bên cạnh những thách thức về nguồn thu, môi trường số cũng mở rộng khả năng khai thác giá trị kinh tế từ nội dung truyền hình. Sự phát triển của truyền hình trả tiền, dịch vụ nội dung theo yêu cầu (VOD), khai thác bản quyền và các phương thức phân phối nội dung mới làm đa dạng hóa khả năng tiếp cận thị trường và tạo nguồn thu từ nội dung [Hoàng Ngọc Huân, 2016; Lotz, 2017]. Dưới góc độ kinh tế truyền thông, việc tạo lập và khai thác giá trị từ nội dung gắn với khả năng tổ chức, phân bổ và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp truyền thông [Picard, 2002].

-Yếu tố xã hội, văn hóa: Những biến đổi của đời sống xã hội, môi trường văn hóa và thói quen sử dụng truyền thông đang tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất và phân phối nội dung của các đài truyền hình. Sự phát triển của Internet, thiết bị di động và các nền tảng số làm thay đổi vị thế và hành vi của công chúng, từ chỗ chủ yếu tiếp nhận nội dung theo lịch phát sóng sang chủ động lựa chọn nội dung, thời điểm, thiết bị và nền tảng tiếp cận; đồng thời có khả năng tương tác, chia sẻ và tham gia vào quá trình lưu chuyển nội dung [Napoli, 2011; Jenkins, Ford và Green,

2013]. Những thay đổi này đặt ra yêu cầu đối với các đài truyền hình phải điều chỉnh nội dung, phương thức thể hiện và cách thức phân phối phù hợp hơn với hành vi của công chúng trong môi trường số.

Bên cạnh đó, sự khác biệt về độ tuổi, trình độ học vấn, điều kiện tiếp cận công nghệ, đặc điểm văn hóa và lối sống tạo nên những nhu cầu thông tin và hành vi sử dụng truyền thông khác nhau giữa các nhóm công chúng. Trong môi trường số, công chúng ngày càng phân mảnh và phân bố trên nhiều thiết bị, nền tảng và không gian truyền thông khác nhau [Napoli, 2011]. Vì vậy, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung không chỉ hướng đến mở rộng phạm vi tiếp cận mà còn phải chú trọng đến đặc điểm, nhu cầu và phương thức sử dụng truyền thông của từng nhóm công chúng mục tiêu.

Sự thay đổi của môi trường xã hội – văn hóa cũng làm gia tăng yêu cầu nghiên cứu công chúng và theo dõi sự biến đổi trong hành vi tiếp nhận nội dung. Khả năng lựa chọn, tương tác và tham gia của công chúng tạo ra những dòng dữ liệu và phản hồi mới, qua đó giúp cơ quan truyền thông nhận diện tốt hơn nhu cầu và mức độ tham gia của công chúng đối với nội dung. Đây là cơ sở để các đài truyền hình điều chỉnh nội dung và phương thức phân phối phù hợp hơn với sự biến đổi của môi trường truyền thông số.

-Yếu tố công nghệ. Những tiến bộ của công nghệ số đang làm thay đổi cách thức tổ chức hoạt động sản xuất và phân phối nội dung của các đài truyền hình. Sự phát triển của trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (Cloud Computing), các hệ thống quản trị nội dung và công cụ phân tích dữ liệu tạo ra những điều kiện kỹ thuật mới cho việc thu thập, xử lý, lưu trữ, quản trị và phân phối nội dung. Trong đó, dữ liệu lớn mở rộng khả năng thu thập và khai thác dữ liệu [Mayer-Schönberger và Cukier, 2013]; điện toán đám mây tạo điều kiện sử dụng linh hoạt các tài nguyên tính toán, lưu trữ và dịch vụ công nghệ [Buyya, Vecchiola và Selvi, 2013]; còn AI mở rộng khả năng tự động hóa và hỗ trợ xử lý thông tin [Russell và Norvig, 2021]. Những thay đổi công nghệ này thúc đẩy quá trình số hóa các khâu sản xuất và phân phối nội dung. Một số công đoạn có thể được tự động hóa hoặc hỗ trợ bằng công nghệ; tài sản nội dung có thể được số hóa, lưu trữ, quản lý và tái sử dụng; dữ liệu từ quá trình phân phối có thể được thu thập và phân tích để hỗ trợ hoạt động nội dung. Vì vậy, công nghệ không chỉ tạo ra những công cụ và

phương thức tác nghiệp mới mà còn tác động đến cách thức tổ chức, phối hợp và kết nối giữa các khâu sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.

-Yếu tố hội nhập và cạnh tranh quốc tế. Sự phát triển của Internet và các nền tảng truyền thông xuyên biên giới đã mở rộng không gian hoạt động của các đài truyền hình từ phạm vi quốc gia sang môi trường truyền thông có tính kết nối toàn cầu. Sự hiện diện của các nền tảng số toàn cầu làm thay đổi mối quan hệ giữa cơ quan truyền thông, nền tảng và công chúng, khi các nền tảng ngày càng tham gia sâu vào quá trình kết nối, tổ chức và lưu chuyển nội dung [Van Dijck, Poell và de Waal, 2018]. Trong môi trường đó, các đài truyền hình không chỉ cạnh tranh với các cơ quan truyền thông trong nước mà còn phải thích ứng với một hệ sinh thái truyền thông mà các nền tảng công nghệ xuyên biên giới có vai trò ngày càng lớn trong việc tiếp cận công chúng và phân phối nội dung [Bell và Owen, 2017].

Hội nhập quốc tế đồng thời mở rộng khả năng tiếp cận tri thức, công nghệ và kinh nghiệm phát triển truyền thông số. Sự kết nối giữa các tổ chức truyền thông trong môi trường quốc tế tạo điều kiện cho việc trao đổi kinh nghiệm và tiếp cận những phương thức mới trong sản xuất, quản trị và phân phối nội dung. Tuy nhiên, quá trình này cũng đặt các đài truyền hình trước yêu cầu thường xuyên đổi mới phương thức hoạt động để thích ứng với sự phát triển nhanh của công nghệ, nền tảng và thị trường truyền thông số.

Từ góc độ sản xuất và phân phối nội dung trên NTS, hội nhập và cạnh tranh quốc tế tác động trên ba phương diện chủ yếu: (1) mở rộng không gian phân phối và tiếp cận công chúng; (2) gia tăng cạnh tranh về nội dung, sự chú ý của công chúng và khả năng tiếp cận thị trường; và (3) thúc đẩy tiếp cận công nghệ, tri thức và phương thức tổ chức truyền thông mới. Những tác động này vừa tạo cơ hội mở rộng phạm vi hoạt động, vừa đặt ra yêu cầu đối với các đài truyền hình phải liên tục đổi mới và nâng cao khả năng thích ứng trong môi trường truyền thông số.

Thứ hai, các yếu tố thuộc môi trường bên trong

Nguồn nhân lực. Trong mọi hoạt động báo chí, con người luôn giữ vai trò trung tâm của quá trình sáng tạo và tổ chức nội dung. Chủ tịch Hồ Chí Minh từng khẳng định: “Cán bộ báo chí cũng là chiến sĩ cách mạng. Cây bút, trang giấy là vũ khí sắc bén của họ”. Quan điểm này cho thấy chất lượng và hiệu quả của hoạt động báo chí trước hết gắn với đội ngũ những người trực tiếp tham gia quá trình sản xuất

và truyền tải thông tin đến công chúng. Đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số, yêu cầu đối với nguồn nhân lực ngày càng mở rộng cùng với sự thay đổi của công nghệ và môi trường truyền thông. Bên cạnh năng lực chuyên môn nghiệp vụ, đội ngũ phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên và nhân sự vận hành nền tảng cần có khả năng tác nghiệp đa phương tiện, khai thác dữ liệu, sử dụng công nghệ số và phối hợp trong môi trường hội tụ [García-Avilés và Carvajal, 2008]. Sự thay đổi về vai trò và yêu cầu nghề nghiệp của người làm báo phản ánh quá trình chuyển dịch từ mô hình sản xuất truyền thống sang mô hình sản xuất nội dung gắn với dữ liệu, nền tảng và tương tác của công chúng. Nguồn nhân lực không chỉ là chủ thể trực tiếp tạo ra sản phẩm nội dung mà còn là nhân tố kết nối giữa công nghệ, dữ liệu và công chúng trong toàn bộ chu trình vận hành nội dung số. Vì vậy, trình độ chuyên môn, kỹ năng số và khả năng thích ứng của đội ngũ nhân sự có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình thực hiện hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của truyền hình.

Nguồn lực công nghệ và hạ tầng kỹ thuật. Năng lực công nghệ và hạ tầng kỹ thuật có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Mức độ đầu tư và khả năng làm chủ các hệ thống công nghệ quyết định khả năng tổ chức sản xuất hội tụ, quản lý tài sản nội dung số, khai thác dữ liệu và vận hành nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau. Sự thiếu đồng bộ về hạ tầng hoặc hạn chế về năng lực công nghệ có thể làm giảm tốc độ xử lý thông tin, ảnh hưởng đến khả năng phối hợp giữa các bộ phận và hiệu quả phân phối nội dung [Lawson-Borders, 2006].

Sự phát triển của các hệ thống quản trị nội dung (CMS), quản trị tài sản số (MAM), trung tâm dữ liệu, điện toán đám mây và các công cụ phân tích dữ liệu tạo điều kiện để các đài truyền hình nâng cao mức độ tự động hóa, tối ưu hóa quy trình vận hành và tăng cường khả năng khai thác dữ liệu công chúng.

Nguồn lực tài chính. Chuyển đổi số trong lĩnh vực truyền hình đặt ra yêu cầu đầu tư cho công nghệ, hạ tầng kỹ thuật, dữ liệu, phát triển nội dung và nguồn nhân lực. Trong môi trường truyền thông số, nguồn lực tài chính không chỉ bảo đảm hoạt động thường xuyên mà còn tạo điều kiện để các tổ chức truyền thông đầu tư cho đổi mới, thích ứng với những thay đổi về công nghệ, thị trường và phương thức tiếp cận công chúng [Küng, 2017]. Vì vậy, khả năng bảo đảm và phân bổ nguồn lực tài

chính là một trong những điều kiện bên trong ảnh hưởng đến quá trình triển khai hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Việc đầu tư tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng đổi mới công nghệ, nghiên cứu công chúng, phát triển sản phẩm nội dung mới và mở rộng hoạt động phân phối trên các nền tảng số [Nguyen Thi Ha Giang, 2024, pp. 55–72]. Đồng thời, nguồn lực tài chính cũng tạo cơ sở để cơ quan truyền hình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường năng lực cạnh tranh và thích ứng với những thay đổi của môi trường truyền thông số. Với bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, khả năng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính trở thành một trong những yếu tố quan trọng bảo đảm sự phát triển bền vững của đài truyền hình.

Năng lực nghiên cứu, đổi mới và sáng tạo. Năng lực nghiên cứu, đổi mới và sáng tạo là điều kiện quan trọng giúp cơ quan truyền hình nâng cao chất lượng nội dung, phát triển sản phẩm phù hợp với công chúng số và tạo ra các giá trị mới trong quá trình sản xuất, phân phối nội dung trên nền tảng số. Sự thay đổi nhanh của công nghệ, nền tảng và hành vi tiếp nhận thông tin đặt ra yêu cầu các truyền hình phải thường xuyên nghiên cứu, đổi mới, sáng tạo trong hoạt động sản xuất, phân phối nội dung. Việc nghiên cứu công chúng giúp nhận diện nhu cầu thông tin, xu hướng tiếp nhận và mức độ quan tâm của từng nhóm người dùng; từ đó tạo cơ sở cho việc lựa chọn chủ đề, xây dựng hình thức thể hiện và tổ chức phân phối phù hợp [Pavlik, 2013]. Năng lực đổi mới và sáng tạo còn thể hiện ở khả năng phát triển sản phẩm nội dung mới, ứng dụng công nghệ vào quy trình sản xuất, thử nghiệm các định dạng thể hiện mới và điều chỉnh phương thức vận hành theo đặc điểm của từng nền tảng. Theo Gillespie, môi trường truyền thông số chịu tác động mạnh của nền tảng và thuật toán, vì vậy các cơ quan truyền thông cần có khả năng thích ứng và đổi mới liên tục để duy trì hiệu quả tiếp cận công chúng [Gillespie, 2014].

Cơ cấu tổ chức và năng lực quản trị. Việc sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số đòi hỏi sự phối hợp thường xuyên giữa các bộ phận nội dung, kỹ thuật, dữ liệu và quản trị nền tảng trong một quy trình thống nhất. Vì vậy, cơ cấu tổ chức và phương thức quản trị trở thành yếu tố quan trọng bảo đảm sự kết nối giữa các khâu của hoạt động nội dung [Dailey, Demo và Spillman, 2005]. Trong bối cảnh dữ liệu, công nghệ và nền tảng ngày càng tham gia sâu vào hoạt động truyền thông, yêu cầu đặt ra đối với các đài truyền hình không chỉ là đổi mới quy trình tác nghiệp

mà còn là đổi mới cơ chế phối hợp và phương thức quản lý. Xu hướng xây dựng newsroom hội tụ, tổ chức hoạt động theo hướng liên thông giữa sản xuất, phân phối và khai thác dữ liệu đang được nhiều cơ quan truyền thông áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng với môi trường số [Dwyer, 2010]. Cơ cấu tổ chức và năng lực quản trị được thể hiện ở khả năng điều phối nguồn lực, liên kết các bộ phận tham gia, tổ chức dòng chảy thông tin và thích ứng với những thay đổi của môi trường truyền thông. Đây là một trong những điều kiện quan trọng bảo đảm sự vận hành đồng bộ của toàn bộ hệ thống nội dung số.

2.5. Tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất, phân phối và hệ thống tích hợp

Theo lý thuyết Chuỗi giá trị truyền thông của Picard, giá trị của tổ chức truyền thông được hình thành trong toàn bộ quá trình tạo lập, phân phối và khai thác nội dung [Picard, 2002; Picard, 2006]. Lý thuyết Quản trị truyền thông (Media Management) bổ sung góc nhìn về cách tổ chức truyền thông huy động, tổ chức và phối hợp các nguồn lực, bao gồm nhân lực, công nghệ, tài chính và quy trình hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức trong môi trường truyền thông biến đổi [Albarran, 2017; Küng, 2008]. Lý thuyết Hội tụ truyền thông của Jenkins làm rõ sự kết nối giữa nội dung, công nghệ, nền tảng và công chúng, qua đó cho thấy sự thay đổi trong phương thức sản xuất và phân phối nội dung trong môi trường số [Jenkins, 2006]. Mô hình tiến hóa của công chúng truyền thông (Audience Evolution Model) của Napoli bổ sung cách tiếp cận từ phía công chúng, khi sự phát triển của môi trường truyền thông làm thay đổi không chỉ cách công chúng tiếp cận nội dung mà cả khả năng lựa chọn, tương tác và để lại dữ liệu trong quá trình sử dụng truyền thông [Napoli, 2011]. Từ các cách tiếp cận trên, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số được xem xét như một quá trình quản trị có sự liên kết giữa nội dung – công nghệ – nền tảng – dữ liệu – công chúng, trong đó các nguồn lực được tổ chức và phối hợp cho hoạt động sản xuất, phân phối; đồng thời kết quả phân phối, dữ liệu và phản hồi của công chúng có thể trở thành thông tin đầu vào để điều chỉnh các chu trình sản xuất và phân phối tiếp theo.

Phương diện	Sản xuất, phân phối trên kênh sóng	Sản xuất, phân phối trên nền tảng số
Tổ chức sản xuất	Quy trình tương đối tuyến tính, hướng tới chương trình phát sóng	Sản xuất đa nền tảng, có sự phối hợp giữa sản xuất và phân phối
Nội dung	Chủ yếu theo định dạng chương trình/kênh	Đa định dạng, thích ứng với đặc trưng từng nền tảng
Công chúng	Chủ yếu là đối tượng tiếp nhận	Tham gia tương tác, phản hồi; dữ liệu công chúng trở thành đầu vào
Phân phối	Theo kênh và lịch phát sóng	Liên tục, theo nhu cầu, đa nền tảng
Dữ liệu	Chủ yếu phục vụ đo lường sau phát sóng	Tham gia vào nghiên cứu công chúng, lập kế hoạch, sản xuất, phân phối và điều chỉnh
Công nghệ	Hỗ trợ sản xuất và truyền dẫn	Tham gia xuyên suốt chuỗi sản xuất – phân phối và quản trị dữ liệu
Tích hợp sản xuất - phân phối	Chủ yếu theo trình tự sản xuất → phát sóng	Liên kết hai chiều, dữ liệu và phản hồi quay trở lại sản xuất
Đánh giá kết quả	Chú trọng sản phẩm, độ phủ, lượng người xem	Kết hợp tiếp cận, tương tác, thích ứng, liên kết chu trình và giá trị tạo ra

Bảng 2.2. So sánh sản xuất, phân phối trên kênh sóng với sản xuất, phân phối trên NTS

Sự chuyển đổi từ truyền hình tuyến tính sang môi trường nền tảng số làm thay đổi các phương diện đánh giá hoạt động sản xuất và phân phối nội dung. Nếu trong mô hình truyền hình tuyến tính, việc đánh giá chủ yếu tập trung vào chất lượng chương trình, phạm vi phủ sóng và lượng người xem, thì trong môi trường số, hoạt động này cần được xem xét trong mối quan hệ giữa nội dung, công nghệ, dữ liệu, nền tảng và công chúng. Trên cơ sở đó, luận án xây dựng hệ thống tiêu chí theo ba nhóm: (1) hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số; (2) hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số; và (3) mức độ tích hợp giữa sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số. Ba nhóm tiêu chí này cho phép đánh giá tương đối toàn diện các phương diện từ nguồn nhân lực, nội dung, quy trình và công nghệ đến khả năng tiếp cận công chúng, quản trị dữ liệu và tài sản nội dung, mức độ liên kết giữa sản xuất – phân phối, khả năng thích ứng và giá trị tạo ra.

Nhóm	Thành phần tiêu chí	Biểu hiện/chỉ báo chính	Căn cứ lý luận/nghiên cứu tham khảo
1. Sản xuất	1.1. Nguồn nhân lực sản xuất	Tác nghiệp đa phương tiện; sử dụng công nghệ số; phối hợp trong môi trường hội tụ; khả năng thích ứng	Deuze (2004); García-Avilés & Carvajal (2008); Quinn (2005)
	1.2. Nội dung và phương thức biểu đạt	Đa dạng nội dung và định dạng; thích ứng với đặc trưng nền tảng và nhu cầu công chúng	Deuze (2004); Jenkins (2006); Thurman & Lupton (2008)
	1.3. Các giai đoạn sản xuất	Nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng; lập kế hoạch; sáng tạo và phát triển nội dung	Napoli (2011); Lewis & Westlund (2015); García-Avilés & Carvajal (2008)
	1.4. Công nghệ sản xuất	CMS/MAM; AI; Cloud Production; Mobile Newsroom/5G; Dashboard; hệ thống khuyến nghị	Diakopoulos (2019); Buyya, Vecchiola & Selvi (2013); Kim, Chang & Choi (2019); EBU (2020); Ricci, Rokach & Shapira (2015)
2. Phân phối	2.1. Nguồn nhân lực phân phối	Quản trị nền tảng; tối ưu nội dung; quản lý tương tác; khai thác dữ liệu; phối hợp với sản xuất	Bell & Owen (2017); Ferrer-Conill & Tandoc (2018); Dvir-Gvirsman & Tsurriel (2022)
	2.2. Độ phủ và khả năng tiếp cận công chúng	Phân phối trên nền tảng sở hữu và nền tảng bên thứ ba; mở rộng phạm vi tiếp cận; thích ứng với môi trường phân phối	Napoli (2011); Lotz (2017); Nguyễn Thị Hà Giang (2023)
	2.3. Các giai đoạn phân phối	Lập kế hoạch; đăng tải và tối ưu; tương tác và tiếp nhận phản hồi	Bell & Owen (2017); Van Dijck & Poell (2013); Cornia, Sehl & Nielsen (2018)
	2.4. Quảng bá và lan tỏa nội dung	Quảng bá chéo; chia sẻ; lan tỏa nội dung; kết nối giữa các nền tảng	Jenkins, Ford & Green (2013); Van Dijck & Poell (2013); Westlund & Ekström (2018)

	2.5. Công nghệ phân phối	Dashboard; công cụ theo dõi/phân tích dữ liệu mạng xã hội; phân tích dữ liệu; AI; thuật toán; hệ thống khuyến nghị	Gillespie (2014); Ricci, Rokach & Shapira (2015); Ferrer-Conill & Tandoc (2018); Cherubini & Nielsen (2016)
3. Tích hợp sản xuất, phân phối	3.1. Liên kết chu trình sản xuất – phân phối	Phối hợp giữa các khâu; yêu cầu phân phối được tính đến trong sản xuất; dữ liệu và phản hồi từ phân phối quay trở lại sản xuất	Dailey, Demo & Spillman (2005); Picard (2006); García-Avilés & Carvajal (2008); Nguyen Thi Ha Giang (2025)
	3.2. Quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số	Thu thập, chuẩn hóa và chia sẻ dữ liệu; khai thác và tái sử dụng nội dung; metadata; bản quyền; bảo vệ tài sản số	Lewis & Westlund (2015); Kim, Chang & Choi (2019); Choi et al. (2022)
	3.3. Khả năng thích ứng	Điều chỉnh nhân lực, nội dung, quy trình và công nghệ; thích ứng với AI, thuật toán, nền tảng và hành vi công chúng	Pavlik (2013); Küng (2017); Van Dijck, Poell & de Waal (2018)
	3.4. Giá trị tạo ra	Giá trị công chúng; giá trị thương hiệu; giá trị khai thác tài sản nội dung; giá trị kinh tế; giá trị chính trị – xã hội	Picard (2002, 2006); Todreas (1999); Napoli (2011)

Bảng 2.3. Tiêu chí đánh giá hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS

a. Nhóm tiêu chí đánh giá hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số

Hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số được đánh giá thông qua bốn thành phần: (1) nguồn nhân lực sản xuất; (2) nội dung và phương thức biểu đạt; (3) các giai đoạn sản xuất; và (4) công nghệ sản xuất. Các thành phần này phản ánh những phương diện cơ bản về chủ thể, nội dung, quá trình và điều kiện công nghệ của hoạt động sản xuất.

(1) Nguồn nhân lực sản xuất: Tiêu chí này tập trung đánh giá năng lực của các chủ thể tham gia sản xuất nội dung, bao gồm khả năng tác nghiệp đa phương tiện, khai thác dữ liệu, sử dụng công nghệ số, phối hợp trong môi trường hội tụ và thích ứng với sự thay đổi của công nghệ, nền tảng và hành vi công chúng.

(2) Nội dung và phương thức biểu đạt: Được đánh giá trên hai phương diện là mức độ đa dạng của nội dung và khả năng phát triển các phương thức biểu đạt phù hợp. Trọng tâm là khả năng đa dạng hóa chủ đề, định dạng và phát

triển nội dung phù hợp với đặc trưng của từng nền tảng cũng như nhu cầu, hành vi tiếp nhận của công chúng.

(3) Các giai đoạn sản xuất: Tiêu chí này xem xét mức độ tổ chức quá trình sản xuất theo ba giai đoạn: nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng → lập kế hoạch sản xuất → sáng tạo và phát triển nội dung. Trong đó, dữ liệu công chúng và đặc trưng nền tảng được xem là những căn cứ hỗ trợ lựa chọn chủ đề, lập kế hoạch và phát triển nội dung.

(4) Công nghệ sản xuất: Tiêu chí này đánh giá mức độ ứng dụng công nghệ trong quản trị tài nguyên, tổ chức và hỗ trợ quá trình sản xuất. Các công nghệ được xem xét gồm CMS/MAM, AI, Mobile Newsroom/5G, Cloud Production, Dashboard dữ liệu và hệ thống khuyến nghị nội dung.

b. Nhóm tiêu chí đánh giá hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số

Hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số được đánh giá thông qua năm thành phần: (1) nguồn nhân lực phân phối; (2) độ phủ và khả năng tiếp cận công chúng; (3) các giai đoạn phân phối; (4) quảng bá và lan tỏa nội dung; và (5) công nghệ phân phối. Các thành phần này phản ánh chủ thể, phạm vi tiếp cận, quá trình tổ chức, khả năng lan tỏa và điều kiện công nghệ của hoạt động phân phối.

(1) Nguồn nhân lực phân phối: Tiêu chí này đánh giá năng lực của các chủ thể tham gia tổ chức và quản trị phân phối nội dung, tập trung vào khả năng quản trị nền tảng, tối ưu nội dung, quản lý tương tác, khai thác dữ liệu và phối hợp với bộ phận sản xuất.

(2) Độ phủ và khả năng tiếp cận công chúng: Đánh giá khả năng hiện diện và tiếp cận công chúng của nội dung trên các nền tảng sở hữu và nền tảng bên thứ ba; đồng thời xem xét khả năng tiếp cận các nhóm công chúng và thích ứng với đặc trưng của từng môi trường phân phối.

(3) Các giai đoạn phân phối: Tiêu chí này xem xét quá trình phân phối theo ba giai đoạn: lập kế hoạch phân phối → đăng tải và tối ưu hóa nội dung → tương tác và tiếp nhận phản hồi công chúng. Dữ liệu và phản hồi hình thành trong quá trình phân phối vừa hỗ trợ điều chỉnh hoạt động phân phối, vừa cung cấp thông tin cho các chu trình sản xuất tiếp theo.

(4) Quảng bá và lan tỏa nội dung: Tiêu chí này đánh giá khả năng mở rộng phạm vi tiếp cận và lan tỏa nội dung thông qua quảng bá chéo, tối ưu khả năng chia sẻ và kết nối nội dung giữa các nền tảng.

(5) Công nghệ phân phối: Đánh giá mức độ ứng dụng công nghệ và dữ liệu trong quản trị, theo dõi và tối ưu hoạt động phân phối, tập trung vào Dashboard dữ liệu, Social Listening, phân tích dữ liệu thời gian thực và AI.

c. Nhóm tiêu chí đánh giá mức độ tích hợp giữa sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số.

Bên cạnh việc đánh giá riêng hoạt động sản xuất và phân phối, luận án xem xét mức độ tích hợp giữa hai hoạt động thông qua bốn thành phần: (1) liên kết chu trình sản xuất – phân phối; (2) quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số; (3) khả năng thích ứng; và (4) giá trị tạo ra. Các thành phần này phản ánh mức độ kết nối giữa con người, quy trình, dữ liệu và công nghệ trong toàn bộ chuỗi vận hành nội dung.

(1) Liên kết chu trình sản xuất – phân phối: Tiêu chí này đánh giá mức độ phối hợp giữa các khâu và bộ phận trong chu trình nội dung; mức độ tính đến yêu cầu phân phối trong quá trình sản xuất; khả năng điều chỉnh nội dung theo đặc trưng của từng nền tảng; và mức độ khai thác dữ liệu sau phân phối phục vụ các quyết định nội dung

(2) Quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số: Tiêu chí này đánh giá khả năng thu thập, chuẩn hóa, chia sẻ, khai thác và tái sử dụng dữ liệu, tài nguyên nội dung trong toàn bộ chu trình sản xuất – phân phối; đồng thời xem xét quản trị metadata, bản quyền và bảo vệ tài sản nội dung số.

(3) Khả năng thích ứng: Đánh giá khả năng điều chỉnh của nguồn nhân lực, nội dung, quy trình và công nghệ trước sự thay đổi của công nghệ, thuật toán nền tảng và hành vi công chúng; đồng thời xem xét khả năng khai thác dữ liệu và phản hồi để điều chỉnh hoạt động sản xuất – phân phối.

(4) Giá trị tạo ra: Tiêu chí này xem xét các giá trị hình thành từ hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số, bao gồm giá trị chính trị - xã hội, giá trị công chúng, giá trị khai thác tài sản nội dung, giá trị thương hiệu và giá trị kinh tế. Trong đó, giá trị xã hội gắn với việc cung cấp và lan tỏa thông tin chính thống, thực hiện chức năng và trách nhiệm xã hội; giá trị công chúng thể hiện ở khả năng tiếp cận, tương tác và đáp ứng nhu cầu công chúng; giá trị thương hiệu phản ánh uy

tín và vị thế của Đài trên môi trường số; giá trị kinh tế gắn với khả năng khai thác tài nguyên nội dung và phát triển nguồn thu số.

Trên cơ sở ba nhóm tiêu chí trên, luận án xây dựng hệ thống biến quan sát sử dụng thang đo Likert 5 mức để khảo sát thực trạng hoạt động sản xuất, phân phối và mức độ tích hợp giữa hai hoạt động tại Đài Truyền hình Việt Nam; đồng thời kết hợp dữ liệu phỏng vấn sâu và tài liệu để đối chiếu, bổ trợ và lý giải kết quả.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã xây dựng cơ sở lý luận cho việc nghiên cứu hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của đài truyền hình, từ hệ thống khái niệm, các cách tiếp cận lý thuyết đến sự chuyển đổi của mô hình sản xuất – phân phối và hệ thống tiêu chí đánh giá. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu có liên quan, chương 2 đã làm rõ sự thay đổi về bản chất của hoạt động truyền hình khi nội dung không còn chỉ được sản xuất để phát sóng theo lịch trình mà được phát triển, tổ chức và phân phối trên nhiều nền tảng, thiết bị và theo những phương thức tiếp cận khác nhau của công chúng.

Chương 2 đã xác định hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số không nên được xem xét như hai công đoạn tách biệt. Trong môi trường số, yêu cầu của phân phối được tính đến ngay từ quá trình sản xuất; ngược lại, dữ liệu công chúng, phản hồi từ nền tảng và kết quả phân phối có thể trở thành nguồn thông tin để điều chỉnh nội dung và hoạt động sản xuất ở các chu kỳ tiếp theo. Từ đó, luận án xác định hoạt động tích hợp sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của đài truyền hình là sự liên kết, phối hợp và đồng bộ giữa hai hoạt động thông qua nguồn nhân lực, công nghệ, dữ liệu, nền tảng và hoạt động quản trị, bảo đảm dòng chảy liên tục của thông tin, dữ liệu và tài sản nội dung trong toàn bộ chu trình vận hành. Trên nền tảng các lý thuyết và cách tiếp cận được vận dụng trong luận án, chương 2 đã lý giải sự chuyển đổi của hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trong bối cảnh truyền thông số. Sự chuyển đổi này diễn ra dưới tác động của chuyển đổi số, hội tụ truyền thông, nền tảng hóa và dữ liệu hóa, qua đó làm thay đổi đồng thời cách thức tổ chức nguồn lực, phát triển nội dung, tiếp cận công chúng và quản trị hoạt động phân phối. Sự chuyển đổi này cho thấy sản xuất – phân phối đang dịch chuyển từ logic tương đối tuyến tính sang logic đa nền tảng,

có sự liên kết giữa các khâu và dựa nhiều hơn vào dữ liệu, phản hồi của công chúng.

Từ những luận giải trên, chương 2 đã xây dựng hệ thống tiêu chí làm cơ sở phân tích thực trạng, gồm ba nhóm: (1) hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số; (2) hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số; và (3) mức độ tích hợp giữa sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số. Tiêu chí đánh giá chú trọng khả năng liên kết giữa các khâu, khai thác và quản trị dữ liệu, khả năng thích ứng với môi trường nền tảng và các giá trị được tạo ra. Đây là cơ sở để sang Chương 3 phân tích thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN, nhận diện mức độ liên kết giữa hai hoạt động, những kết quả đạt được, hạn chế và các vấn đề đặt ra, từ đó tạo căn cứ cho việc đề xuất giải pháp và mô hình ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI THVN

3.1. Giới thiệu về Đài THVN

Đài Truyền hình Việt Nam (THVN – Vietnam Television, viết tắt VTV) phát sóng chương trình thử nghiệm đầu tiên vào ngày 07/9/1970 và bắt đầu phát sóng hằng ngày từ năm 1976. Thời điểm năm 2025 Đài THVN là cơ quan thuộc Chính phủ, đồng thời cùng với Báo Nhân Dân, Đài Tiếng nói Việt Nam và Thông tấn xã Việt Nam là bốn cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia. Đài THVN thực hiện chức năng thông tin, tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; góp phần giáo dục, nâng cao dân trí và phục vụ đời sống tinh thần của nhân dân thông qua các chương trình truyền hình và các loại hình truyền thông hiện đại khác. Theo Nghị định số 47/2025/NĐ-CP ngày 28/02/2025, từ ngày 01/3/2025, cơ cấu tổ chức của Đài THVN gồm 22 đơn vị trực thuộc với tổng số hơn 4.000 cán bộ, viên chức và người lao động. Đài THVN quản lý và phát sóng 11 kênh truyền hình quảng bá, giữ vai trò nòng cốt trong thực hiện nhiệm vụ chính trị, thông tin tuyên truyền của quốc gia. Sau khi dừng phát sóng kênh VTV6, Đài vận hành kênh VTV Cần Thơ từ năm 2022 nhằm tăng cường hiệu quả thông tin tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Hệ thống phân phối nội dung của Đài bao gồm các kênh phát sóng truyền thông, truyền hình trả tiền, truyền hình Internet và các NTS như VTGo, VTV.vn, OTT, VOD và mạng xã hội.

Đài THVN hiện sở hữu hệ sinh thái số tương đối toàn diện gồm ứng dụng truyền hình số quốc gia VTGo, báo điện tử VTV.vn cùng hệ thống fanpage Facebook, kênh YouTube và tài khoản TikTok chính thức. Hệ sinh thái này tạo điều kiện để Đài mở rộng khả năng tiếp cận công chúng trên nhiều nền tảng và từng bước hình thành mô hình truyền thông đa nền tảng dựa trên dữ liệu.

Một dấu mốc quan trọng trong quá trình chuyển đổi số của Đài là việc thành lập Trung tâm Sản xuất và Phát triển nội dung số VTVDigital năm 2020 theo Nghị định số 34/2020/NĐ-CP. Đây là đơn vị chuyên trách về sản xuất, phát triển và khai thác nội dung trên NTS. VTVDigital với hơn 200 nhân sự trực tiếp tham gia phát triển nền tảng VTGo, tổ chức dữ liệu số và triển khai chiến lược nội dung trên môi

trường số. Năm 2024, VTVMGo được xác định là nền tảng truyền hình số quốc gia giữ vai trò trung tâm trong chiến lược tiếp cận công chúng mọi lúc, mọi nơi.

Bên cạnh đó, sự phát triển của VTVMGo, VTV.vn và các nền tảng mạng xã hội đã góp phần nâng cao khả năng chủ động của Đài trong khai thác dữ liệu công chúng và phân phối nội dung đa nền tảng. Một số hệ sinh thái nội dung chuyên biệt như VTVMMoney, VTVMShows và các sản phẩm Breaking News được triển khai và bước đầu ghi nhận hiệu quả tích cực. Đài THVN đồng thời đẩy mạnh ứng dụng công nghệ điện toán đám mây, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, quản lý và phân phối nội dung trên môi trường số. Từ ngày 01/4/2026, Đài Truyền hình Việt Nam thực hiện chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức theo Quyết định số 15-QĐ/TW ngày 30/3/2026 của Bộ Chính trị về chức năng, nhiệm vụ, tổ chức bộ máy của Đài Truyền hình Việt Nam.

Trong giai đoạn nghiên cứu của luận án (2024 - 2025), Đài THVN đang trong quá trình đẩy mạnh chuyển đổi số, mở rộng hoạt động trên các NTS và từng bước hình thành mô hình vận hành theo hướng hội tụ. Sự phát triển của hệ sinh thái gồm VTVMGo, VTV.vn và các nền tảng mạng xã hội đã tạo ra những thay đổi đáng kể trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung. Đây cũng là bối cảnh thực tiễn quan trọng để khảo sát, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN trong nghiên cứu này.

3.2. Giới thiệu về các nền tảng số thuộc phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Nhóm nền tảng sở hữu

Nhóm nền tảng sở hữu bao gồm VTVMGo và VTV.vn. Đây là các nền tảng do Đài THVN trực tiếp quản lý, vận hành và phát triển.

-Ứng dụng VTVMGo

Ứng dụng VTVMGo ra mắt vào tháng 4.2015 với mục tiêu “*xem truyền hình mọi lúc, mọi nơi, trên mọi thiết bị*”. Đây là một trong những ứng dụng đầu tư trọng tâm chủ lực của Đài THVN trong việc thực hiện chương trình chuyển đổi số quốc gia. VTVMGo hiện đang phục vụ 9 triệu người. Trong năm 2024, ứng dụng VTVMGo đảm bảo duy trì tổng lượng người dùng ổn định, đạt hơn 19 triệu người, trong đó người dùng thường xuyên hằng tháng đạt 9 triệu. Số lượt xem tính đến 27/11/2024 đạt 1.5 tỷ lượt xem. Đến tháng 11/2024, ứng dụng VTVMGo đã được cài đặt sẵn trên thiết bị TV mới của tất cả các hãng lớn tại Việt Nam như: Sony, LG, TCL, Casper,

Asanzo... và đặc biệt là Samsung – hãng TV có thị phần lớn nhất Việt Nam. Năm 2025, hãng TV tích hợp nút bấm VTGo trên điều khiển từ xa.

Đối tượng phục vụ chính của VTGo là khán giả trong nước và cộng đồng người Việt ở nước ngoài. VTGo thực hiện tốt nhiệm vụ thay thế phương tiện truyền dẫn qua vệ tinh để đưa nội dung của Đài THVN phục vụ kiều bào khắp thế giới, giúp kiều bào theo dõi, kết nối với quê hương. VTGo giúp khán giả dễ tiếp cận với chương trình của Đài THVN. Năm 2018, VTGo đạt giải thưởng Công nghệ số Việt Nam, đánh dấu sự ghi nhận của cộng đồng công nghệ và khán giả về chất lượng và mức độ ảnh hưởng. VTGo phát triển các nội dung đa dạng, phong phú, nhiều nội dung trên NTS độc đáo, sáng tạo, góp phần nâng cao trải nghiệm của khán giả và mở ra nhiều cơ hội mới trong việc phát triển nội dung trên NTS và kinh doanh đa nền tảng.

- Báo điện tử VTV News

Báo điện tử VTV News và Tạp chí Truyền hình được sắp xếp, tổ chức lại, mang tên mới là Thời báo VTV (VTV Times) theo giấy phép số 483/GP-BTTTT cấp ngày 29/12/2023. Báo điện tử VTV (VTV Online) có địa chỉ truy cập tại www.vtv.vn sẽ tiếp tục phát huy là một nền tảng chủ lực trong chiến lược chuyển đổi số của Đài Truyền hình Việt Nam. Báo điện tử VTV cung cấp thông tin toàn diện các lĩnh vực của cuộc sống. Đài THVN xác định đây là kênh thông tin quan trọng, mũi nhọn của Đài. Theo thống kê của Alexa.com, Báo điện tử VTV (vtv.vn) đang đứng trong top 10 website về lĩnh vực báo chí được truy cập nhiều nhất tại Việt Nam với nội dung phong phú, đa dạng. Báo điện tử vtv.vn có nhiều điều kiện thuận lợi trong việc khai thác lại các tin tức từ các chương trình nhằm phát triển nội dung, phát triển thêm tệp người dùng trên Internet, song song với việc phát triển nguồn thu thông qua quảng cáo trực tuyến hoặc khai thác giá trị dịch vụ gia tăng.

3.2.2. Các nền tảng mạng xã hội

Bên cạnh các nền tảng sở hữu, Đài Truyền hình Việt Nam đẩy mạnh hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên các nền tảng mạng xã hội như TikTok, Facebook và YouTube nhằm mở rộng khả năng tiếp cận công chúng trong môi trường truyền thông số. Việc hiện diện trên các nền tảng này không chỉ góp phần gia tăng độ phủ của nội dung chính thống mà còn tạo điều kiện tăng cường tương tác, tiếp nhận phản hồi của công chúng và nâng cao hiệu quả truyền thông đa nền tảng. Trong phạm vi nghiên cứu này, các kênh TikTokVTV24, FanpageVTV24 và

YouTubeVTV24 được sử dụng như những trường hợp điển hình nhằm minh họa cho hoạt động sản xuất và phân phối nội dung của Đài THVN trên các nền tảng mạng xã hội. Việc lựa chọn các nền tảng này xuất phát từ quy mô người dùng lớn, mức độ hoạt động thường xuyên và khả năng phản ánh tương đối đầy đủ các đặc điểm vận hành nội dung số của Đài THVN trong bối cảnh truyền thông đa nền tảng hiện nay.

3.3. Kết quả xử lý và phân tích dữ liệu khảo sát

Để bảo đảm các kết quả đánh giá thực trạng có căn cứ khoa học, khách quan và đáng tin cậy, trước khi tiến hành phân tích thống kê mô tả (Mean và Standard Deviation), nghiên cứu thực hiện kiểm định chất lượng thang đo nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của bộ công cụ khảo sát. Quá trình này được tiến hành thông qua hai bước: (1) kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha và (2) kiểm định giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA).

3.3.1. Kiểm định chất lượng thang đo

Thứ nhất, kiểm định độ tin cậy của thang đo. Độ tin cậy của các thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh (Corrected Item – Total Correlation). Kết quả trình bày tại Bảng 3.1, Bảng 3.2 và Bảng 3.3 cho thấy toàn bộ các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy. Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,851 đến 0,940, vượt ngưỡng chấp nhận 0,70 theo Nunnally và Bernstein (1994) và đạt mức độ tin cậy tốt theo Hair và cộng sự (2019). Đồng thời, hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh nhỏ nhất của các thang đo đều lớn hơn 0,30, dao động từ 0,669 đến 0,769. Kết quả này cho thấy các biến quan sát có mức độ tương quan phù hợp với thang đo tổng thể và phản ánh tương đối nhất quán các khái niệm nghiên cứu.

Kết quả kiểm định cho thấy không có biến quan sát nào bị loại bỏ. Toàn bộ 79 biến quan sát thuộc ba nhóm thang đo (SX, PP và TH) đều đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy và được giữ lại để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Nội dung	Các biến quan sát	Tổng số biến	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến–tổng hiệu chỉnh nhỏ nhất
Nguồn nhân lực trong sản xuất nội dung số	SX01–SX06	6	0,931	0,769
Nội dung số theo lĩnh vực	SX07–SX13	7	0,937	0,743
Phương thức biểu đạt nội dung số	SX14–SX17	4	0,871	0,698
Nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng	SX18–SX20	3	0,851	0,717
Lập kế hoạch sản xuất nội dung số	SX21–SX23	3	0,886	0,743
Sáng tạo và phát triển nội dung số	SX24–SX26	3	0,857	0,686
Công nghệ trong sản xuất nội dung số	SX27–SX32	6	0,915	0,729

Bảng 3.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo phương thức của hoạt động sản xuất nội dung trên NTS.

Nội dung	Các biến quan sát	Tổng số biến	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến–tổng hiệu chỉnh nhỏ nhất
Chủ thể tham gia phân phối nội dung số	PP01–PP04	4	0,894	0,730
Độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng	PP05–PP09	5	0,907	0,740

Lập kế hoạch phân phối nội dung số	PP10–PP12	3	0,855	0,680
Đăng tải và tối ưu nội dung	PP13–PP17	5	0,921	0,763
Tương tác và phản hồi công chúng	PP18–PP20	3	0,857	0,693
Quảng bá và lan tỏa nội dung	PP21–PP23	3	0,851	0,675
Công nghệ trong phân phối nội dung số	PP24–PP27	4	0,869	0,669

Bảng 3.2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo hoạt động phân phối nội dung trên NTS

STT	Nội dung	Các biến quan sát	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh nhỏ nhất
1	Liên kết chu trình	TH01–TH04	4	0,892	0,683
2	Quản trị dữ liệu và tài sản số	TH05–TH08	4	0,903	0,760
3	Khả năng thích ứng	TH09–TH12	4	0,902	0,769
4	Giá trị tạo ra	TH13–TH20	8	0,940	0,728

Bảng 3.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo yếu tố tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS.

Thứ hai, kiểm định giá trị của thang đo bằng EFA

Sau khi kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) nhằm đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và cấu trúc nhân tố của các thang đo nghiên cứu. Kết quả cho thấy dữ liệu khảo sát đáp ứng đầy đủ các điều kiện để thực hiện EFA.

Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) của các nhóm biến dao động từ 0,811 đến 0,892, đều lớn hơn ngưỡng 0,50 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), cho thấy mức độ thích hợp của dữ liệu đối với phân tích nhân tố. Đồng thời, kiểm định Bartlett's Test of Sphericity đều có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000 (<0,05), khẳng

định các biến quan sát có tương quan với nhau và phù hợp để hình thành các nhân tố.

Kết quả phân tích EFA đối với nhóm biến hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số (SX01–SX32) cho thấy dữ liệu được phân tách thành 07 nhân tố, phù hợp với cấu trúc lý thuyết đề xuất. Hệ số KMO đạt 0,863; tổng phương sai trích đạt 74,680%. Các hệ số tải nhân tố dao động từ 0,809 đến 0,917, đều vượt ngưỡng chấp nhận 0,50. Bảy nhân tố được xác định gồm: nguồn nhân lực trong sản xuất nội dung số; nội dung số theo lĩnh vực; phương thức biểu đạt nội dung số; nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng; lập kế hoạch sản xuất nội dung số; sáng tạo và phát triển nội dung số; công nghệ trong sản xuất nội dung số.

Nội dung	Ký hiệu biến	Tổng số biến	Hệ số tải nhân tố (Min–Max)
Nguồn nhân lực trong sản xuất nội dung số	SX01–SX06	6	0,842 – 0,891
Nội dung số theo lĩnh vực	SX07–SX13	7	0,809 – 0,891
Phương thức biểu đạt nội dung số	SX14–SX17	4	0,823 – 0,859
Nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng	SX18–SX20	3	0,874 – 0,879
Lập kế hoạch sản xuất nội dung số	SX21–SX23	3	0,883 – 0,917
Sáng tạo và phát triển nội dung số	SX24–SX26	3	0,847 – 0,907
Công nghệ trong sản xuất nội dung số	SX27–SX32	6	0,812 – 0,853

Bảng 3.4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số (KMO = 0,863; Bartlett's Test Sig. = 0,000; tổng phương sai trích = 74,680%)

Đối với nhóm biến hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số (PP01–PP27), kết quả EFA tiếp tục hình thành 07 nhân tố tương ứng với cấu trúc nghiên cứu ban đầu. Hệ số KMO đạt 0,811; tổng phương sai trích đạt

75,837%. Hệ số tải nhân tố dao động từ 0,808 đến 0,901. Các nhân tố bao gồm: chủ thể tham gia phân phối nội dung số; độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng; lập kế hoạch phân phối nội dung số; đăng tải và tối ưu nội dung; tương tác và phản hồi công chúng; quảng bá và lan tỏa nội dung; công nghệ trong phân phối nội dung số.

Thành tố	Ký hiệu biến	Tổng số biến	Hệ số tải nhân tố (Min–Max)
Chủ thể tham gia phân phối nội dung số	PP01–PP04	4	0,847 – 0,893
Độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng	PP05–PP09	5	0,832 – 0,866
Lập kế hoạch phân phối nội dung số	PP10–PP12	3	0,849 – 0,901
Đăng tải và tối ưu nội dung	PP13–PP17	5	0,848 – 0,896
Tương tác và phản hồi công chúng	PP18–PP20	3	0,862 – 0,900
Quảng bá và lan tỏa nội dung	PP21–PP23	3	0,848 – 0,894
Công nghệ trong phân phối nội dung số	PP24–PP27	4	0,808 – 0,876

Bảng 3.5. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với hoạt động phân phối nội dung trên NTS. (KMO = 0,811; Bartlett's Test Sig. = 0,000; Tổng phương sai trích = 75,837%.)

Đối với nhóm biến tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số (TH01–TH20), kết quả EFA xác định 04 nhân tố với hệ số KMO đạt 0,892 và tổng phương sai trích đạt 74,660%. Hệ số tải nhân tố dao động từ 0,783 đến 0,894. Bốn nhân tố được xác định gồm: liên kết chu trình sản xuất – phân phối; quản trị dữ liệu và tài sản số; khả năng thích ứng; và giá trị tạo ra từ hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung số.

Thành tố	Ký hiệu biến	Tổng số biến	Hệ số tải nhân tố (Min–Max)
Liên kết chu trình sản xuất – phân phối	TH01–TH04	4	0,811 – 0,894

Quản trị dữ liệu và tài sản số	TH05–TH08	4	0,861 – 0,893
Khả năng thích ứng	TH09–TH12	4	0,871 – 0,887
Giá trị tạo ra	TH13–TH20	8	0,783 – 0,870

Bảng 3.6. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS. (KMO = 0,892; Bartlett's Test Sig. = 0,000;

Tổng phương sai trích = 74,660%.)

Xét tổng thể, các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,50 và không xuất hiện hiện tượng tải chéo đáng kể giữa các nhân tố, bảo đảm giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. Toàn bộ 79 biến quan sát thuộc các thang đo nghiên cứu được giữ lại sau quá trình phân tích nhân tố khám phá. Như vậy, kết quả kiểm định Cronbach's Alpha và EFA cho thấy toàn bộ các thang đo nghiên cứu đều đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường; không có biến quan sát nào bị loại bỏ. Đây là cơ sở khoa học bảo đảm tính tin cậy của các phân tích thống kê mô tả và các phân tích tiếp theo nhằm đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN.

3.3.2. Thực trạng hoạt động sản xuất nội dung trên NTS của Đài THVN

a) Tổ chức nguồn nhân lực sản xuất

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Các bộ phận phối hợp theo mô hình newsroom hội tụ	SX05	3.79	0.71	1
Biên tập viên tham gia sản xuất nội dung trên NTS	SX02	3.68	0.75	2
Phóng viên tham gia sản xuất nội dung trên NTS	SX01	3.56	0.73	3
Nhân sự tham gia sản xuất đa nền tảng	SX04	3.53	0.77	4
Nội dung được chia sẻ giữa các nền tảng	SX06	3.45	0.75	5
Kỹ thuật viên tham gia sản xuất nội dung trên NTS	SX03	3.03	0.78	6

Bảng 3.7. Kết quả khảo sát nguồn nhân lực sản xuất.

Khảo sát cho thấy bức tranh tương đối rõ về cách thức tổ chức nguồn nhân lực trong hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN. Sự phối hợp giữa các bộ phận theo mô hình newsroom hội tụ xuất hiện với tần suất cao nhất (Mean = 3,79). Giá trị này cho thấy việc phối hợp liên phòng/ban đã trở thành hoạt động thường xuyên trong quá trình sản xuất nội dung số, thay vì chỉ diễn ra ở các

chương trình hoặc sự kiện đặc biệt, phản ánh yêu cầu ngày càng lớn về khả năng liên kết giữa khâu thu thập thông tin, biên tập, sản xuất và vận hành nền tảng.

Xét theo nhóm nhân sự tham gia sản xuất, biên tập viên (Mean = 3,68) và phóng viên (Mean = 3,56) là hai lực lượng xuất hiện với tần suất cao hơn các nhóm còn lại. Khoảng cách không lớn giữa hai giá trị này cho thấy hoạt động sản xuất nội dung số không còn được thực hiện theo mô hình phân công tuyến tính giữa phóng viên và biên tập viên như trước đây mà đang có xu hướng chia sẻ trách nhiệm trong nhiều công đoạn khác nhau của chu trình sản xuất. Mức điểm của biến “nhân sự tham gia sản xuất đa nền tảng” (Mean = 3,53) phản ánh yêu cầu ngày càng phổ biến đối với việc tác nghiệp đa kỹ năng trong các đơn vị sản xuất nội dung số.

Một đặc điểm đáng chú ý là hoạt động chia sẻ nội dung giữa các nền tảng đạt giá trị trung bình 3,45. Mức điểm này cho thấy việc khai thác lại nội dung đã được triển khai tương đối thường xuyên, tuy nhiên chưa đạt tới mức độ phổ biến. Sự khác biệt về đặc điểm công chúng, thuật toán phân phối và yêu cầu định dạng giữa các nền tảng có thể là những nguyên nhân làm hạn chế khả năng luân chuyển nội dung một cách đồng bộ. Ngược lại, sự tham gia của đội ngũ kỹ thuật ghi nhận mức điểm thấp nhất trong nhóm khảo sát (Mean = 3,03). Kết quả này cho thấy lực lượng kỹ thuật vẫn chủ yếu giữ vai trò hỗ trợ hoặc tham gia ở một số công đoạn nhất định thay vì hiện diện thường xuyên trong toàn bộ chu trình sản xuất nội dung số.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Mô hình newsroom hội tụ phù hợp với yêu cầu sản xuất nội dung trên NTS trong bối cảnh chuyển đổi số.	23	100,0
Nguồn nhân lực đang chuyển dịch theo hướng đa nhiệm, đa nền tảng	21	91,3
Sự phối hợp giữa các bộ phận giúp nâng cao hiệu quả sản xuất nội dung	19	82,6
Vai trò của biên tập viên và phóng viên ngày càng mở rộng	17	73,9
Nội dung được chia sẻ và khai thác trên nhiều nền tảng khác nhau	15	65,2
Nguồn nhân lực kỹ thuật tham gia không nhiều	11	47,8

Bảng 3.8. Tổng hợp kết quả PVS về nguồn nhân lực sản xuất nội dung.

Các chuyên gia và nhà quản lý tham gia nghiên cứu đề cập đến newsroom hội tụ như một mô hình tổ chức phù hợp với yêu cầu sản xuất nội dung số hiện nay. Theo các ý kiến phỏng vấn, lợi thế lớn nhất của mô hình này nằm ở khả năng kết nối các bộ phận trong cùng một quy trình vận hành, giúp giảm bớt các khâu trung gian và tăng tốc độ xử lý thông tin. Bên cạnh đó, phần lớn người được phỏng vấn (91,3%) cho rằng phạm vi công việc của phóng viên và biên tập viên đang mở rộng đáng kể so với giai đoạn trước. “*Mô hình newsroom hội tụ giúp cho sự gắn kết giữa các phòng ban, các chức danh trong quá trình sản xuất. Chẳng hạn, đối với các sự kiện thời sự đột xuất như vụ cháy Trung Kính (Hà Nội) năm 2024, phóng viên hiện trường thực hiện nhiệm vụ thu thập thông tin và hình ảnh, tham gia truyền dữ liệu trực tiếp về đơn vị phụ trách, phối hợp với biên tập viên sản xuất video ngắn cho nền tảng số, đồng thời cung cấp nội dung để đăng tải trên VTV.vn, VTGo và các nền tảng mạng xã hội*” [PVS2].

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy mức độ tham gia của các nhóm chức năng trong hoạt động sản xuất nội dung số chưa thực sự đồng đều. Trong nhóm nguồn nhân lực sản xuất nội dung số, vai trò của đội ngũ kỹ thuật được đánh giá thấp hơn so với phóng viên và biên tập viên (Mean = 3,03 so với 3,56 và 3,68), trong khi theo kết quả PVS thì sự hội tụ giữa nội dung và công nghệ là yếu tố ngày càng quan trọng quyết định hiệu quả của hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số.

b) Về nội dung, phương thức biểu đạt nội dung trên NTS

- Về nội dung sản xuất trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Nội dung khác	SX13	3.53	0.76	1
Khoa học – giáo dục – công nghệ	SX10	3.51	0.72	2
Văn hóa – xã hội	SX08	3.32	0.76	3
Tấm gương/người nổi tiếng	SX12	3.32	0.73	4
Kinh tế – chính trị	SX07	3.31	0.77	5
Sức khỏe	SX11	3.23	0.80	6
Giải trí	SX09	3.13	0.78	7

Bảng 3.9. Kết quả khảo sát thực trạng nội dung sản xuất.

Bảng 3.9 cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát dao động từ 3,13 đến 3,53, tương ứng với mức độ xuất hiện từ thỉnh thoảng đến thường xuyên trong hoạt động sản xuất nội dung trên NTS. Trong các nhóm nội dung cụ thể, nhóm khoa học – giáo dục – công nghệ (SX10) là nhóm có mức độ xuất hiện nổi bật nhất (Mean = 3,51); các nhóm nội dung văn hóa – xã hội (SX08, Mean = 3,32), tầm gương/người nổi tiếng (SX12, Mean = 3,32) và kinh tế – chính trị (SX07, Mean = 3,31) có mức độ hiện diện khá tương đồng. Điều này cho thấy hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của Đài THVN không tập trung vào một lĩnh vực đơn lẻ mà được triển khai trên nhiều chủ đề khác nhau, từ các vấn đề thời sự, chính trị, đời sống xã hội đến các nhóm nội dung khoa học, tri thức và hướng tới giá trị cộng đồng. Nhóm nội dung sức khỏe (SX11, Mean = 3,23) và giải trí (SX09, Mean = 3,13) cũng được duy trì với tần suất tương đối ổn định.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Nội dung cần đa dạng để đáp ứng nhu cầu công chúng số	22	95,7
Nội dung khoa học – giáo dục – công nghệ ngày càng được quan tâm	20	87,0
Nội dung cần được điều chỉnh theo đặc điểm từng nền tảng	18	78,3
Các nội dung chính luận, văn hóa – xã hội vẫn giữ vai trò nòng cốt	17	73,9
Việc sản xuất nội dung chuyên sâu đòi hỏi nhiều nguồn lực và thời gian	15	65,2
Khó cân bằng giữa nhiệm vụ chính trị, xã hội và nhu cầu thu hút công chúng	12	52,2

Bảng 3.10. Tổng hợp kết quả PVS về nội dung sản xuất trên NTS.

Kết quả PVS cũng cho thấy, 95,7% ý kiến cho rằng nội dung cần được đa dạng hóa để đáp ứng nhu cầu ngày càng phân mảnh, cá nhân hóa của công chúng số trong tiếp nhận thông tin. “*Công chúng trên các nền tảng như website, OTT, YouTube, Facebook hay TikTok có đặc điểm tiếp nhận thông tin khác nhau, do đó*

việc mở rộng chủ đề và đổi mới cách thức thể hiện là yêu cầu cần thiết để nâng cao hiệu quả tiếp cận công chúng”. [PVS19]. 87,0% ý kiến cho rằng các nội dung khoa học, giáo dục và công nghệ đang nhận được sự quan tâm ngày càng lớn từ công chúng. Xu hướng này phản ánh sự thay đổi trong nhu cầu tiếp nhận thông tin của người dùng số, khi các nội dung mang tính hướng dẫn, giải thích và cung cấp tri thức ngày càng có vai trò quan trọng bên cạnh các nội dung thời sự truyền thông.

Dữ liệu phỏng vấn cũng cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa nội dung và nền tảng phân phối. 78,3% ý kiến cho rằng nội dung cần được điều chỉnh phù hợp với đặc điểm tiếp nhận của công chúng trên từng nền tảng khác nhau. Theo các chuyên gia, cùng một chủ đề nhưng có thể được trình bày dưới nhiều hình thức khác nhau như video ngắn, infographic, multimedia hay bài viết chuyên sâu tùy thuộc vào nền tảng phân phối và đối tượng công chúng mục tiêu. Theo PVS01, *“nhiều sản phẩm được đầu tư tốt trên sóng truyền hình nhưng khi đưa lên nền tảng số thường được điều chỉnh lại về cấu trúc, độ dài và cách thể hiện để phù hợp với hành vi tiếp nhận của công chúng*”. Bên cạnh sự đa dạng hóa nội dung, các ý kiến phỏng vấn cho thấy các nội dung chính luận, kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội vẫn giữ vai trò nòng cốt trong cơ cấu nội dung của Đài THVN. Có 73,9% ý kiến đề cập đến vai trò của các nhóm nội dung này trong việc phản ánh các vấn đề của đời sống xã hội, truyền tải chủ trương, chính sách và thực hiện chức năng của cơ quan truyền hình quốc gia.

Một phát hiện đáng chú ý từ nghiên cứu là nguồn cung nội dung cho các nền tảng số hiện nay có mối liên hệ chặt chẽ với hệ thống chương trình truyền hình của Đài THVN. Các bản tin thời sự, phóng sự, chuyên đề và chương trình phát sóng tiếp tục là nguồn tư liệu quan trọng để biên tập, lựa chọn và phân phối trên website, mạng xã hội và nền tảng OTT. Theo PVS10, *“việc khai thác lại nội dung từ sóng truyền hình giúp tiết kiệm đáng kể thời gian và nguồn lực sản xuất, đồng thời duy trì sự ổn định của dòng nội dung trên các nền tảng số*”. Ở góc độ tổ chức sản xuất, nhiều ý kiến cho biết hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số hiện được thực hiện thông qua sự tham gia của nhiều đơn vị và bộ phận khác nhau. Bên cạnh việc khai thác các sản phẩm đã phát sóng, nhiều nội dung còn được biên tập, điều chỉnh hoặc tái cấu trúc để phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng tiếp nhận. *“Việc hình thành các nhóm sản xuất chuyên trách cho môi trường số đã góp phần mở rộng*

phạm vi chủ đề, đa dạng hóa cách thức thể hiện và nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu của công chúng số” [PVS15].

Kết quả khảo sát và PVS cho thấy hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của Đài THVN đang được triển khai theo hướng đa dạng hóa chủ đề, thích ứng với nhu cầu phân hóa của công chúng số và đặc điểm của từng nền tảng phân phối. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng phản ánh sự tồn tại song song giữa hai nguồn cung nội dung gồm nội dung được khai thác từ hệ thống chương trình truyền hình và nội dung được phát triển riêng cho môi trường số. Việc sản xuất nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN không tách rời khỏi hệ thống truyền hình truyền thống, vận hành theo mô hình tích hợp, góp phần hình thành hệ sinh thái nội dung đa nền tảng có tính liên kết giữa sóng và số ngày càng cao.

-Về phương thức biểu đạt nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Infographic	SX16	3.28	0.74	1
Livestream	SX15	3.22	0.75	2
Multimedia storytelling	SX17	3.22	0.74	3
Video	SX14	3.08	0.73	4

Bảng 3.11. Thống kê mô tả phương thức biểu đạt nội dung trên NTS.

Kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình của các biến thuộc nhóm phương thức biểu đạt đều lớn hơn 3,0, phản ánh mức độ sử dụng tương đối thường xuyên các hình thức biểu đạt này trong hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số của Đài THVN. Trong số các phương thức được khảo sát, infographic (SX16) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,28), cho thấy đây là hình thức được khai thác phổ biến hơn so với các phương thức còn lại. Kết quả này phản ánh xu hướng gia tăng sử dụng đồ họa thông tin nhằm trực quan hóa dữ liệu, nâng cao khả năng truyền tải thông tin và đáp ứng nhu cầu tiếp nhận nội dung nhanh, ngắn gọn của công chúng số. “Với khả năng kết hợp văn bản, hình ảnh, biểu tượng và dữ liệu trong cùng một sản phẩm, infographic thường được sử dụng để trình bày các thông tin tổng hợp, số liệu thống kê hoặc những chủ đề cần diễn giải ngắn gọn trên môi trường số” [PVS02]

Livestream (SX15) và multimedia storytelling (SX17) cùng đạt giá trị trung bình 3,22. Sự tương đồng về điểm số cho thấy hai hình thức này đều đã xuất hiện

trong hoạt động sản xuất nội dung số, mặc dù phạm vi triển khai có sự khác biệt giữa các đơn vị và nền tảng. Video (SX14) đạt giá trị trung bình 3,08. Mức điểm này cho thấy video vẫn là một trong những phương thức biểu đạt được sử dụng thường xuyên trong hoạt động sản xuất nội dung số. *“Trên thực tế, nhiều sản phẩm video được triển khai dưới các hình thức khác nhau như video ngắn, video chuyên đề, bản tin, video cắt dựng từ chương trình truyền hình hoặc video phục vụ phân phối trên mạng xã hội và nền tảng OTT”* [PVS03].

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Nội dung cần kết hợp nhiều phương thức biểu đạt để phù hợp với công chúng số	22	95,7
Mỗi nền tảng cần phương thức thể hiện nội dung khác nhau	21	91,3
Livestream giúp tăng khả năng tiếp cận và tương tác với công chúng	18	78,3
Infographic giúp công chúng tiếp nhận thông tin nhanh hơn	16	69,6
Việc triển khai livestream thường xuyên còn gặp nhiều khó khăn	14	60,9
Multimedia storytelling mới tập trung ở một số đơn vị có đủ nguồn lực	7	30,4

Bảng 3.12. Tổng hợp kết quả PVS về phương thức biểu đạt nội dung trên NTS.

Mặc dù các ý kiến phỏng vấn đánh giá cao vai trò của livestream và multimedia storytelling, tuy nhiên kết quả PVS cũng cho thấy quá trình triển khai các phương thức này vẫn còn một số hạn chế. Cụ thể, 60,9% ý kiến cho rằng việc triển khai livestream thường xuyên còn gặp nhiều khó khăn. Theo các ý kiến phỏng vấn, livestream đòi hỏi sự chuẩn bị đồng bộ về nhân lực, hạ tầng kỹ thuật, đường truyền và quy trình kiểm soát nội dung theo thời gian thực. Do đó, hình thức này thường được ưu tiên cho các sự kiện chính trị, xã hội hoặc chương trình có tính thời sự cao thay vì được áp dụng rộng rãi đối với mọi loại nội dung. *“Livestream có khả năng tạo tương tác lớn nhưng yêu cầu cao về nhân lực, kỹ thuật và khả năng xử lý tình huống trong quá trình phát sóng”* [PVS18].

Đối với multimedia storytelling, chỉ có 30,4% ý kiến đề cập đến việc hình thức này hiện mới được triển khai chủ yếu tại một số đơn vị có đủ nguồn lực. Các sản phẩm multimedia thường đòi hỏi sự kết hợp giữa nhiều thành phần như văn bản,

hình ảnh, video, đồ họa, dữ liệu và các yếu tố tương tác, kéo theo yêu cầu cao về thời gian sản xuất, kỹ năng đa phương tiện và sự phối hợp liên phòng ban. Vì vậy, mức độ ứng dụng giữa các đơn vị trong Đài THVN còn có sự khác biệt nhất định. *“Việc triển khai multimedia storytelling phụ thuộc nhiều vào đặc điểm nội dung, nguồn lực và cách thức tổ chức sản xuất của từng đơn vị”* [PVS03].

Những kết quả này cho thấy mặc dù Đài THVN đã từng bước đa dạng hóa phương thức biểu đạt trên nền tảng số, song việc mở rộng các hình thức truyền thông có tính tương tác cao và tích hợp đa phương tiện vẫn chịu tác động bởi các yếu tố về nguồn lực, công nghệ và tổ chức sản xuất. Điển hình, từ việc theo dõi, khảo sát hoạt động truyền thông dịp kỷ niệm 50 năm Ngày Giải phóng miền Nam, thống nhất đất nước (30/4/1975–30/4/2025) cho thấy sự khác biệt rõ rệt trong cách thức thể hiện giữa các nền tảng thuộc hệ sinh thái số của Đài THVN. Trên Fanpage VTV24, video dựng sẵn chiếm 69% tổng số 68 sản phẩm, trong khi livestream chỉ chiếm 1,5%. YouTube VTV24 triển khai hơn 40 sản phẩm, trong đó video dài, bestcut và livestream là các hình thức chủ đạo. Quan sát cho thấy, TikTok VTV24 tập trung vào video ngắn với nhịp dựng nhanh, giàu yếu tố thị giác và cảm xúc. VTV.vn chủ yếu sử dụng tin ngắn kết hợp ảnh và video, VTVGo phát huy thế mạnh OTT thông qua livestream, video theo yêu cầu và các sản phẩm xem lại từ hệ thống kênh sóng truyền hình. *“Đài THVN đã bước đầu điều chỉnh hình thức thể hiện phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng thay vì sử dụng một mô hình sản xuất thống nhất cho toàn bộ hệ sinh thái số. Tuy vậy, nhiều sản phẩm trên website và mạng xã hội vẫn chủ yếu được chuyển đổi từ nội dung phát sóng truyền hình thay vì được thiết kế riêng cho NTS”* [PVS08]. *“Livestream chưa được khai thác tương xứng với tiềm năng tương tác; multimedia storytelling chưa trở thành phương thức phổ biến; các hình thức kể chuyện dựa trên dữ liệu, podcast và các định dạng tương tác mới còn xuất hiện hạn chế”* [PVS10].

c) Về giai đoạn sản xuất nội dung trên NTS

- Giai đoạn 1: Nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Nghiên cứu nhu cầu công chúng	SX18	3.54	0.76	1
Theo dõi xu hướng nội dung trên NTS	SX20	3.29	0.81	2
Phân tích dữ liệu nền tảng	SX19	3.25	0.81	3

Bảng 3.13. Thống kê mô tả nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng

Hoạt động nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu nền tảng đã được thực hiện tương đối thường xuyên trong hoạt động sản xuất nội dung của Đài THVN. Nghiên cứu nhu cầu công chúng (SX18) đạt giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,54), theo dõi xu hướng nội dung trên nền tảng số (SX20, Mean = 3,29) và phân tích dữ liệu nền tảng (SX19, Mean = 3,25). Mức độ triển khai giữa các hoạt động có sự khác biệt nhất định, các giá trị trung bình đều lớn hơn 3,0 cho thấy dữ liệu công chúng đã trở thành một trong những nguồn thông tin được tham khảo trong quá trình sản xuất nội dung.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Công chúng ngày càng trở thành điểm khởi đầu của quá trình sản xuất nội dung	22	95,7
Dữ liệu nền tảng hỗ trợ lựa chọn chủ đề và định hướng nội dung	20	87,0
Theo dõi xu hướng trên nền tảng giúp nhận diện sớm vấn đề được công chúng quan tâm	19	82,6
Dữ liệu công chúng đã được sử dụng trong quá trình lập kế hoạch sản xuất	17	73,9
Việc phân tích và khai thác dữ liệu giữa các đơn vị còn chưa đồng đều	15	65,2
Dữ liệu hiện mới chủ yếu được sử dụng ở mức tham khảo thay vì ra quyết định biên tập	12	52,2

Bảng 3.14. Tổng hợp kết quả PVS về hoạt động nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng

Bảng 3.14 cho thấy một sự chuyển dịch đáng chú ý trong hoạt động sản xuất nội dung số của Đài THVN: công chúng và dữ liệu công chúng ngày càng trở thành điểm khởi đầu của quá trình sản xuất nội dung. Đây là nội dung nhận được mức độ đồng thuận cao nhất trong các chủ đề mã hóa, với 95,7% ý kiến cho rằng công chúng đã trở thành yếu tố định hướng quan trọng đối với việc hình thành ý tưởng và lựa chọn nội dung. Kết quả này phản ánh xu hướng chuyển từ tư duy sản xuất nội dung dựa chủ yếu vào kinh nghiệm nghề nghiệp sang mô hình sản xuất có sự hỗ trợ của dữ liệu và nhu cầu công chúng. 87,0% ý kiến cho rằng dữ liệu nền tảng hỗ trợ quá trình lựa chọn chủ đề và định hướng nội dung, 82,6% ý kiến nhấn mạnh vai trò của việc theo dõi xu hướng trên nền tảng số trong nhận diện sớm các vấn đề được

công chúng quan tâm. Điều này cho thấy dữ liệu không chỉ được sử dụng để đánh giá hiệu quả nội dung sau khi đăng tải mà đã tham gia vào các khâu đầu của sản xuất. Đáng chú ý, có tới 73,9% ý kiến cho biết dữ liệu công chúng đã được sử dụng trong quá trình lập kế hoạch sản xuất. Kết quả này phản ánh sự hiện diện ngày càng rõ nét của dữ liệu trong các hoạt động nghiên cứu công chúng, xây dựng kế hoạch và tổ chức sản xuất nội dung số.

Tuy nhiên, kết quả PVS cũng cho thấy quá trình chuyển đổi sang mô hình sản xuất dựa trên dữ liệu vẫn chưa hoàn toàn đồng đều. Có 65,2% ý kiến cho rằng mức độ phân tích và khai thác dữ liệu giữa các đơn vị còn khác biệt, trong khi 52,2% ý kiến nhận định dữ liệu hiện mới chủ yếu được sử dụng ở mức tham khảo thay vì trở thành cơ sở trực tiếp cho các quyết định biên tập. Theo PVS09: “*Dữ liệu đã có nhưng việc phân tích và chuyển hóa dữ liệu thành quyết định biên tập vẫn chưa thực sự đồng đều giữa các đơn vị sản xuất. Mặc dù dữ liệu công chúng đã tham gia sâu hơn vào quá trình sản xuất nội dung số, việc chuyển hóa dữ liệu thành tri thức và quyết định biên tập vẫn là một trong những thách thức đặt ra đối với Đài THVN trong quá trình chuyển đổi số*”.

- Giai đoạn 2: Lập kế hoạch sản xuất nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Lập kế hoạch sản xuất theo nền tảng	SX22	3.64	0.74	1
Lựa chọn chủ đề phù hợp công chúng	SX21	3.53	0.73	2
Xây dựng ý tưởng và kịch bản	SX23	3.37	0.72	3

Bảng 3.15. Kết quả thống kê mô tả hoạt động lập kế hoạch sản xuất nội dung trên NTS

Đây là giai đoạn có vai trò kết nối giữa hoạt động nghiên cứu công chúng với quá trình triển khai sản xuất trên thực tế, đồng thời phản ánh mức độ chuyển đổi từ tư duy sản xuất truyền thống sang tư duy sản xuất theo nền tảng. Khảo sát cho thấy, hoạt động lập kế hoạch sản xuất nội dung trên NTS được thực hiện tương đối thường xuyên. Trong đó, lập kế hoạch sản xuất theo nền tảng (SX22) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,64), tiếp theo là lựa chọn chủ đề phù hợp công chúng (SX21, Mean = 3,53) và xây dựng ý tưởng, kịch bản (SX23, Mean = 3,37). Các giá trị trung bình đều lớn hơn 3,0 cho thấy các nội dung này đã trở thành một phần quan trọng trong chu trình sản xuất nội dung số của Đài THVN.

Chủ đề mã hóa	Số ý	Tỷ lệ
---------------	------	-------

	kiến	(%)
Kế hoạch sản xuất gắn liền với đặc điểm từng nền tảng	20	87,0
Công chúng là căn cứ quan trọng trong lựa chọn chủ đề	19	82,6
Dữ liệu nền tảng hỗ trợ xây dựng kế hoạch nội dung	18	78,3
Việc lập kế hoạch cần linh hoạt theo diễn biến thời sự	16	69,6
Áp lực thời gian ảnh hưởng đến quá trình xây dựng ý tưởng, kịch bản	13	56,5

Bảng 3.16. Tổng hợp kết quả PVS về lập kế hoạch sản xuất nội dung trên NTS

Kết quả PVS cho thấy hoạt động lập kế hoạch sản xuất nội dung trên nền tảng số của Đài THVN có sự gắn liền với đặc điểm công chúng và môi trường phân phối. Tỷ lệ 87,0% ý kiến cho rằng kế hoạch sản xuất được xây dựng dựa trên đặc điểm của từng nền tảng; 82,6% ý kiến nhấn mạnh vai trò của nhu cầu công chúng trong lựa chọn chủ đề; và 78,3% ý kiến đề cập đến việc sử dụng dữ liệu nền tảng để nhận diện các vấn đề được quan tâm. Bên cạnh đó, 69,6% ý kiến cho biết kế hoạch sản xuất thường xuyên được điều chỉnh theo diễn biến sự kiện và xu hướng trên môi trường số.

Giai đoạn 3: Sáng tạo và phát triển nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Thiết kế định dạng phù hợp nền tảng	SX26	3.49	0.78	1
Thu thập và khai thác thông tin	SX24	3.27	0.75	2
Ghi hình/quay dựng nội dung số	SX25	3.26	0.85	3

Bảng 3.17. Kết quả thống kê mô tả hoạt động sáng tạo và phát triển nội dung số

Trong các hoạt động được khảo sát, thiết kế định dạng phù hợp nền tảng (SX26) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,49), tiếp theo là thu thập và khai thác thông tin (SX24, Mean = 3,27) và ghi hình/quay dựng nội dung số (SX25, Mean = 3,26).

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Nội dung cần được thiết kế phù hợp với đặc điểm từng nền tảng	21	91,3
Định dạng thể hiện ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp cận công chúng	19	82,6
Công chúng ngày càng ưu tiên các nội dung trực quan, ngắn gọn	18	78,3
Quá trình sáng tạo nội dung chịu tác động mạnh từ dữ liệu công chúng	16	69,6

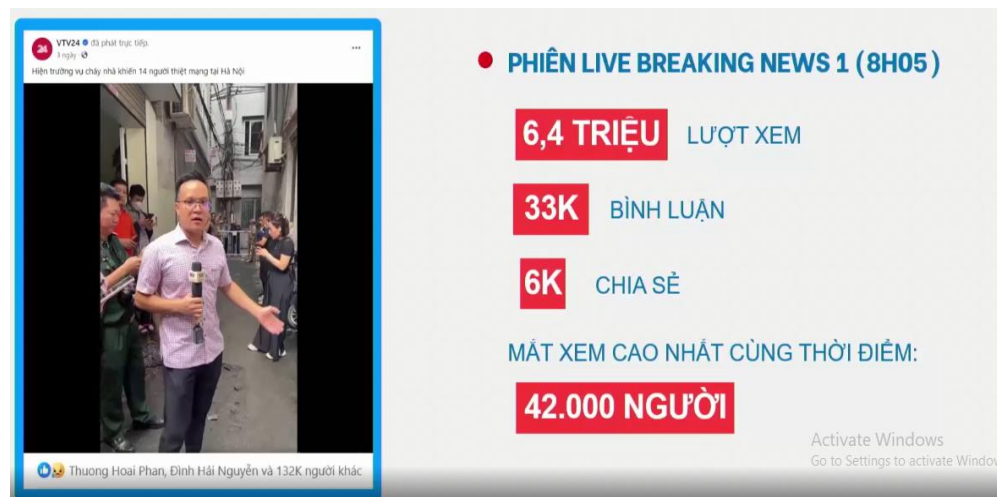
Áp lực về tốc độ làm giảm thời gian đầu tư cho ý tưởng và sản xuất	14	60,9
--	----	------

Bảng 3.18. Tổng hợp kết quả PVS về sáng tạo và phát triển nội dung trên NTS

Kết quả PVS có 91,3% ý kiến cho rằng nội dung cần được thiết kế phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng, trong khi 82,6% ý kiến nhận định định dạng thể hiện có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp cận công chúng. 78,3% ý kiến cho rằng công chúng số ngày càng ưu tiên các nội dung trực quan, ngắn gọn và có khả năng tương tác cao. Một điểm đáng chú ý là dữ liệu công chúng tham gia vào quá trình sáng tạo và phát triển nội dung. Theo các chuyên gia, những chỉ số như tỷ lệ xem hết nội dung (Completion Rate), mức độ tương tác (Engagement Rate), thời gian xem hoặc tỷ lệ chia sẻ được sử dụng để đánh giá hiệu quả sau sản xuất, trở thành căn cứ để lựa chọn định dạng, điều chỉnh cách kể chuyện và quyết định hướng phát triển sản phẩm nội dung.

Xu hướng sản xuất dựa trên dữ liệu được thể hiện rõ qua trường hợp của bản tin Zlife và chương trình Money Talk. Theo PVS04, Zlife được xây dựng dành riêng cho thế hệ Gen Z với đội ngũ sản xuất trẻ, ngôn ngữ thể hiện gần gũi và tập trung vào các chủ đề công nghệ, lối sống của giới trẻ. Tuy nhiên, chương trình chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn do tỷ lệ xem không đạt kỳ vọng. Trái lại, Money Talk thuộc hệ sinh thái VTVMoney lại đạt hiệu quả cao nhờ lựa chọn định dạng livestream tương tác hai chiều theo thời gian thực. Định dạng này cho phép ekip theo dõi phản hồi của công chúng ngay trong quá trình phát sóng và liên tục điều chỉnh nội dung cho phù hợp. Điển hình, PVS04 cho biết: *“Bản tin Zlife được thiết kế riêng cho thế hệ Z nhưng không đạt hiệu quả mong muốn do tỷ lệ xem thấp. Ngược lại, Money Talk thành công nhờ định dạng livestream tương tác hai chiều thời gian thực, giúp ekip liên tục đo lường phản hồi và điều chỉnh nội dung.”*. Nhiều chương trình hiện nay cũng được phát triển theo mô hình chuỗi nhiều kỳ trên các nền tảng số, trong đó việc nghiên cứu công chúng và xác định tệp người xem mục tiêu trở thành bước khởi đầu bắt buộc. Theo PVS08, các chỉ số như Completion Rate, Engagement Rate hoặc khả năng tạo hiệu ứng lan tỏa đang được sử dụng như những tiêu chí quan trọng để quyết định việc tiếp tục đầu tư hay tái cấu trúc sản phẩm. *“Chúng tôi không còn sản xuất nội dung theo định kỳ nữa mà tiệm cận dần theo phản hồi từ dữ liệu công chúng. Nếu hiệu quả thấp thì dừng lại, còn nếu hiệu quả cao thì phát triển thành chuỗi nội dung.”* [PVS16]

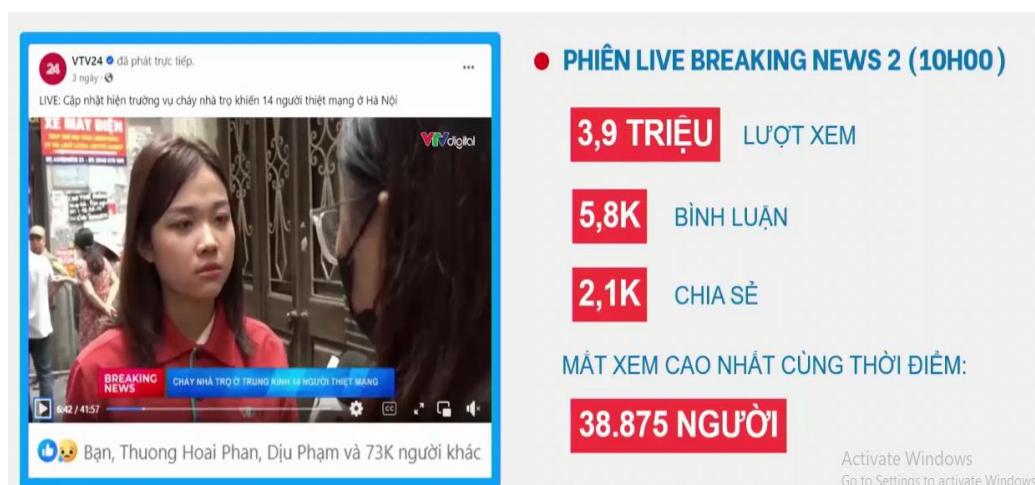
Bên cạnh sự thay đổi trong cách thức sáng tạo nội dung, yêu cầu cập nhật thông tin theo thời gian thực cũng đang làm thay đổi đáng kể quy trình sản xuất trên NTS. Đối với các sự kiện đột xuất như thông xe cầu phao Phong Châu (30/9/2024) hay vụ cháy nhà trọ tại Trung Kính (24/5/2024), nhiều công đoạn trong quy trình sản xuất truyền hình truyền thống đã được rút gọn nhằm đáp ứng yêu cầu đưa tin nhanh và liên tục. Ví dụ livestream vụ cháy nhà trọ tại Trung Kính của VTV24. Sau khi xác minh vụ việc, bộ phận Tổ chức sản xuất đã quyết định triển khai livestream ngay thay vì chờ bản tin truyền hình. Phiên phát trực tiếp đầu tiên lúc 8h05 chỉ sử dụng một phóng viên hiện trường cùng thiết bị di động nhưng đã thu hút 6,4 triệu lượt xem, hơn 33 nghìn bình luận, 6 nghìn lượt chia sẻ và khoảng 42 nghìn người xem đồng thời.



Hình 3.1. Kết quả của phiên livestream breaking news 1 (8h05 ngày 24/5/2024)

Đến phiên livestream thứ hai lúc 10h00, mô hình sản xuất được mở rộng với sự tham gia của MC tại trường quay và biên tập viên hỗ trợ xử lý nội dung theo thời gian thực, tiếp tục thu hút hàng triệu lượt xem. Sau đó, nội dung được tái cấu trúc thành các clip ngắn để phân phối trên TikTok, YouTube Shorts, Fanpage VTV24 và tích hợp trở lại các bản tin truyền hình.

Hì
nh
3.2



Kết quả của phiên livestream breaking news 2 (10h00 ngày 24/5/2024)

Trường hợp thông xe cầu phao Phong Châu cho thấy sự thay đổi rõ nét trong cách thức tác nghiệp. Ngay khi có mặt tại hiện trường, ekip phải nhanh chóng thiết lập thiết bị, phát trực tiếp và dẫn hiện trường theo thời gian thực. Trong quá trình đó, phóng viên hiện trường đóng vai trò trung tâm trong việc dẫn dắt câu chuyện, kết nối nhân vật và cung cấp thông tin, trong khi MC tại trường quay chủ yếu hỗ trợ bổ sung thông tin nền. Mặc dù mang lại lợi thế lớn về tốc độ và khả năng tương tác, mô hình sản xuất nội dung thời gian thực cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Theo PVS02, các phiên livestream breaking news gần như không có đủ thời gian để thực hiện đầy đủ các vòng biên tập và kiểm chứng như trong quy trình sản xuất truyền hình theo trật tự tuyến tính. *“Với Breaking News trên NTS, ekip gần như phải phát trực tiếp ngay tại hiện trường. Chính sự gấp gáp này tiềm ẩn rủi ro về sai sót thông tin, thiếu kiểm chứng hoặc vi phạm chuẩn mực nghề nghiệp.”*

Kết quả phỏng vấn cho thấy 60,9% ý kiến cho rằng áp lực về tốc độ cập nhật thông tin đang làm giảm thời gian đầu tư cho ý tưởng, sản xuất và kiểm chứng nội dung. Sự phối hợp giữa các bộ phận trong một số trường hợp vẫn chưa thực sự đồng bộ, ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai nội dung. *“Có lúc chúng ta có đủ người, đủ máy móc nhưng quy trình giữa các bộ phận không nhịp nhàng, dẫn đến sản phẩm ra chậm hoặc không đúng yêu cầu công chúng.”* [PVS04]

Ngoài ra, tại các nền tảng sở hữu như VTVGo, việc thiếu hụt nhân sự số chuyên trách vẫn là một điểm nghẽn đáng chú ý. Theo PVS07, phần lớn nội dung trên VTVGo hiện vẫn được khai thác và tái cấu trúc từ kho dữ liệu truyền hình thay vì được sản xuất dưới dạng nội dung số gốc, phần nào hạn chế không gian sáng tạo và khả năng cạnh tranh của nền tảng trong môi trường truyền thông số.

Từ phân tích trên cho thấy hoạt động sáng tạo và phát triển nội dung trên NTS tại Đài THVN đang chuyển dần theo hướng lấy dữ liệu công chúng làm cơ sở cho quá trình ra quyết định và tối ưu hóa nội dung theo từng nền tảng. Các hình thức sản xuất thời gian thực như livestream breaking news đã làm thay đổi đáng kể chu trình sản xuất truyền thống, đồng thời mở rộng khả năng tương tác với công chúng. Tuy nhiên, áp lực về tốc độ, hạn chế về nhân lực số chuyên trách, sự phụ thuộc vào nội dung phái sinh và mức độ phối hợp chưa đồng đều giữa các bộ phận vẫn là những thách thức lớn đối với quá trình đổi mới sáng tạo nội dung trên NTS.

d) Về công nghệ sản xuất nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Hệ thống quản trị nội dung (CMS/MAM)	SX27	3.41	0.72	1
Dashboard dữ liệu hỗ trợ sản xuất	SX31	3.4	0.75	2
AI hỗ trợ sản xuất nội dung số	SX28	3.33	0.7	3
Cloud Production	SX30	3.22	0.76	4
Mobile Newsroom + 5G	SX29	3.21	0.77	5
Hệ thống khuyến nghị nội dung	SX32	3.18	0.73	6

Bảng 3.19. Kết quả thống kê mô tả công nghệ trong sản xuất nội dung số

Sự xuất hiện của các công nghệ số trong hoạt động sản xuất nội dung được phản ánh khá rõ qua kết quả khảo sát. Các giá trị trung bình đều lớn hơn 3,0 cho thấy nhiều công nghệ khác nhau đã được sử dụng với tần suất tương đối thường xuyên trong quy trình sản xuất nội dung số tại Đài THVN.

Trong nhóm công nghệ được khảo sát, hệ thống quản trị nội dung (CMS/MAM) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,41). Kết quả này phản ánh vai trò của hệ thống quản trị nội dung trong việc lưu trữ, tìm kiếm, quản lý và luân chuyển tài nguyên số giữa các khâu sản xuất. Dashboard dữ liệu hỗ trợ sản xuất (Mean = 3,40) đứng ở vị trí tiếp theo, cho thấy dữ liệu và các công cụ trực quan hóa dữ liệu đã xuất hiện thường xuyên trong hoạt động theo dõi và tổ chức sản xuất nội dung.

AI hỗ trợ sản xuất nội dung số (Mean = 3,33) ghi nhận mức độ sử dụng tương đối gần với hai công nghệ dẫn đầu. Bên cạnh đó, Cloud Production (Mean = 3,22), Mobile Newsroom kết hợp kết nối 5G (Mean = 3,21) và hệ thống khuyến nghị nội dung (Mean = 3,18) cũng xuất hiện trong hoạt động sản xuất với tần suất tương đối ổn định. Sự phân bố điểm số giữa các biến khảo sát cho thấy nhiều loại hình công nghệ khác nhau đang cùng tham gia vào quá trình sản xuất nội dung trên NTS.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
CMS/MAM là hạ tầng công nghệ cốt lõi trong sản xuất nội dung	21	91,3

số		
Dữ liệu ngày càng ảnh hưởng đến quá trình sản xuất nội dung	20	87,0
AI hỗ trợ đáng kể trong một số công đoạn sản xuất	18	78,3
Mức độ ứng dụng công nghệ chưa đồng đều giữa các đơn vị	17	73,9
Khó khăn lớn nhất là năng lực khai thác và tích hợp công nghệ	15	65,2
Hệ thống khuyến nghị nội dung và phân tích dữ liệu chưa được khai thác đầy đủ	14	60,9

Bảng 3.20. Tổng hợp kết quả PVS về công nghệ sản xuất nội dung trên NTS

Các kết quả PVS góp phần làm rõ hơn đặc điểm sử dụng các công nghệ này trong thực tiễn. 91,3% ý kiến cho rằng CMS/MAM hiện giữ vai trò trung tâm trong hoạt động quản lý và khai thác tài nguyên nội dung số. Theo các chuyên gia được phỏng vấn, hệ thống này được sử dụng trong nhiều công đoạn như lưu trữ tư liệu, tìm kiếm nội dung, chia sẻ dữ liệu và tái sử dụng sản phẩm trên các nền tảng khác nhau.

Dữ liệu cũng xuất hiện như một thành phần quan trọng trong hoạt động sản xuất nội dung số. 87,0% ý kiến cho biết dữ liệu công chúng và dữ liệu nền tảng được sử dụng trong quá trình lựa chọn chủ đề, theo dõi phản hồi của công chúng và tham khảo khi tổ chức sản xuất nội dung. Điều này tương đồng với kết quả khảo sát ở giai đoạn nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng, cho thấy dữ liệu hiện diện ở nhiều công đoạn khác nhau trong sản xuất nội dung số.

Một xu hướng đáng chú ý khác là sự mở rộng của mô hình Mobile Journalism trong hoạt động sản xuất nội dung số. Các thiết bị di động cùng hệ sinh thái hỗ trợ như micro, tai nghe, tripod và kết nối Internet tốc độ cao đang được sử dụng ngày càng phổ biến trong các tình huống đòi hỏi tốc độ và tính linh hoạt cao. “*Khi tác nghiệp tại tâm bão số 3 ở Quảng Ninh năm 2024, tôi sử dụng điện thoại được bọc chống nước cùng tai nghe và micro để truyền tải thông tin nhanh nhất đến công chúng. Trong điều kiện mưa bão, thiết bị nhỏ gọn và linh hoạt hiệu quả hơn nhiều so với máy quay truyền thống.*” [PVS02]. Trường hợp này cho thấy Mobile Journalism mang lại ưu thế rõ rệt trong các tình huống hiện trường phức tạp, yêu cầu tốc độ phản ứng được đặt lên hàng đầu.

Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn cũng phản ánh sự chênh lệch đáng kể về năng lực khai thác công nghệ giữa các cá nhân. *“Những thao tác cơ bản như cắt dựng hay chèn chữ thì nhiều người làm được, nhưng để tối ưu video theo từng nền tảng thì không phải ai cũng thành thạo”* [PVS05]. PVS07 cho rằng phần lớn nhân sự mới dừng lại ở mức dựng video đơn giản, chưa khai thác được các kỹ thuật nâng cao hoặc tối ưu hóa nội dung cho từng nền tảng. Các ý kiến phỏng vấn cũng chỉ ra một số khó khăn phổ biến như chất lượng hình ảnh và âm thanh chưa ổn định, thiếu thiết bị hỗ trợ hoặc thói quen tác nghiệp vẫn gắn với mô hình sản xuất truyền hình truyền thống.

Về khó khăn trong quá trình sử dụng điện thoại để sản xuất nội dung, các ý kiến tập trung vào một số vấn đề chính: *“Chất lượng hình ảnh và âm thanh khi quay bằng điện thoại chưa ổn định, đặc biệt trong điều kiện hiện trường”* [PVS07] *“Thiếu thiết bị hỗ trợ như micro hay tripod nên khó đảm bảo chất lượng”* [PVS08] *“Việc vừa quay, vừa dựng, vừa đăng tải khiến áp lực công việc khá lớn”* [PVS03]. Trả lời câu hỏi Vì sao ít sử dụng điện thoại để tạo chất liệu thông tin, nhận được ý kiến liên quan tới kỹ năng, thói quen tác nghiệp và cả yếu tố quản lý: *“Chất lượng hình ảnh, âm thanh không đạt được tính chuyên nghiệp”* [PVS03]; *“Thực ra tôi vẫn quen với việc có quay phim đi cùng vì bản thân cũng khó có thể thạo được thiết bị di động ghi hình trong một sớm một chiều”* [PVS04]; *“Thỉnh thoảng tôi cũng sử dụng trong các sự kiện, vấn đề nóng. Còn thông thường chủ yếu dùng điện thoại ở khâu dựng sản phẩm để đăng tải”* [PVS05].

Bên cạnh Mobile Journalism, trí tuệ nhân tạo (AI) đang trở thành công nghệ mới được quan tâm trong hoạt động sản xuất nội dung số. Kết quả khảo sát cho thấy AI hỗ trợ sản xuất nội dung số đạt Mean = 3,33, đứng thứ ba trong nhóm công nghệ được khảo sát. Có 78,3% ý kiến phỏng vấn cho rằng AI đang hỗ trợ hiệu quả cho một số công đoạn sản xuất như nhận diện giọng nói, chuyển đổi giọng nói thành văn bản, tạo phụ đề, bóc tách dữ liệu ghi âm, tối ưu từ khóa hoặc hỗ trợ biên tập nội dung. Theo PVS08: *“VTVDigital đã ứng dụng AI tạo sinh, AI hỗ trợ cắt ghép và sản xuất video highlight nhanh từ các sự kiện. Tuy nhiên, AI hiện vẫn chủ yếu hỗ trợ thao tác kỹ thuật hơn là phân tích hành vi công chúng hoặc cá nhân hóa nội dung”*.

“Về việc ứng dụng, AI hiện mới được triển khai chủ yếu trong các khâu tự động hóa thao tác kỹ thuật như tạo phụ đề, nhận diện giọng nói, gợi ý từ khóa,

hoặc gợi ý nội dung. AI có thể hỗ trợ trong bóc tách nội dung phỏng vấn, gợi ý chủ đề, gợi ý, ý tưởng kịch bản, ý tưởng phát triển câu chuyện. Tuy nhiên, AI không thể thay thế nhân vật trả lời phỏng vấn, cũng không thể thay thế phóng viên trong việc thẩm định thông tin. Bước sang khâu có giá trị cao hơn như phân tích dữ liệu người dùng và hành vi công chúng thì mức độ tham gia của AI còn khá hạn chế” [PVS19].

Kết quả PVS cho thấy, bên cạnh yêu cầu kiểm chứng và trách nhiệm nghề nghiệp, những khó khăn trong ứng dụng AI tại Đài THVN còn tập trung ở năng lực sử dụng của đội ngũ và mức độ tích hợp dữ liệu, hệ thống. Dữ liệu của Đài hiện được phân tán trên nhiều hệ thống, gây khó khăn cho việc khai thác dữ liệu phục vụ các bài toán AI và huấn luyện mô hình. Hệ thống lưu trữ cũng chưa được tối ưu đồng bộ cho yêu cầu truy xuất và xử lý dữ liệu phục vụ AI. PVS07 cho biết: *“Hiện tại, định dạng dữ liệu đa dạng bao gồm dữ liệu về nội dung (Video, audio, hình ảnh, văn bản, metadata...); dữ liệu về khán giả, dữ liệu về quản trị nội bộ đòi hỏi hạ tầng lưu trữ và xử lý phù hợp để chuẩn hóa và khai thác hiệu quả cho AI. Thứ hai là thiếu cơ chế quản trị dữ liệu thống nhất, việc phân quyền truy cập, quản lý chất lượng dữ liệu và chuẩn hóa chưa được thực hiện bài bản, dẫn đến nguy cơ mất mát hoặc sai lệch dữ liệu. Việc chia sẻ dữ liệu giữa các đơn vị còn gặp nhiều hạn chế do chưa có nền tảng dữ liệu tập trung” [PVS07].*

Trước những yêu cầu và rủi ro phát sinh từ việc ứng dụng AI, năm 2025 Đài THVN đã bước đầu thiết lập cơ chế kiểm soát ở cấp độ tổ chức thông qua *Quyết định số 869/QĐ-THVN ngày 03/7/2025 về việc ban hành Quy định trong tác nghiệp, sản xuất chương trình của Đài THVN*. Quy định xác định những yêu cầu và giới hạn trong sử dụng AI trong quá trình tác nghiệp, sản xuất; qua đó đặt việc khai thác công nghệ trong mối quan hệ với yêu cầu kiểm chứng, minh bạch và trách nhiệm nghề nghiệp. Đáng chú ý, Quy định nêu rõ: *“Đặc biệt nghiêm cấm sử dụng AI, Deepfake để tạo tin giả, bóp méo sự thật hoặc chỉnh sửa nội dung theo hướng xuyên tạc thông tin. Trường hợp sử dụng AI để tạo dựng nội dung minh họa, tổng hợp dữ liệu, đồ họa hoặc bất kỳ nội dung nào trong chương trình, phải công khai, ghi rõ ràng và đầy đủ thông tin liên quan đến việc sử dụng AI để đảm bảo tính minh bạch, tránh gây hiểu lầm cho công chúng” [Quyết định số 869/QĐ-THVN].*

Việc ban hành quy định cho thấy những rủi ro liên quan đến AI đã được Đài THVN nhận diện và chuyển từ yêu cầu tự kiểm soát của cá nhân sang cơ chế quản trị ở cấp độ tổ chức. Theo đó, AI có thể được sử dụng để hỗ trợ một số công đoạn sản xuất, nhưng không thay thế trách nhiệm kiểm chứng, biên tập và quyết định nội dung của con người. Đây là bước điều chỉnh đáng chú ý trong bối cảnh AI ngày càng tham gia sâu hơn vào hoạt động sản xuất nội dung số, đồng thời cho thấy yêu cầu đổi mới công nghệ tại Đài THVN đang được đặt song song với yêu cầu bảo đảm tính chính xác, minh bạch và trách nhiệm nghề nghiệp.

Tuy nhiên, việc hình thành khuôn khổ kiểm soát chưa đồng nghĩa với những rào cản trong thực tiễn ứng dụng AI đã được giải quyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy 65,2% ý kiến cho rằng khó khăn lớn hiện nay nằm ở khả năng tích hợp hệ thống và khai thác dữ liệu. PVS17 nhận định: *“Dữ liệu hiện được lưu trữ trên nhiều hệ thống khác nhau, thiếu cơ chế quản trị và chuẩn hóa thống nhất. Việc chia sẻ dữ liệu giữa các đơn vị còn nhiều hạn chế, gây khó khăn cho các bài toán AI và phân tích dữ liệu nâng cao”* [PVS17]. Những hạn chế này cũng được phản ánh qua kết quả khảo sát khi hệ thống khuyến nghị nội dung (SX32) có mức độ ứng dụng thấp nhất trong nhóm công nghệ được khảo sát (Mean = 3,18); 60,9% ý kiến cho rằng các công cụ phân tích dữ liệu và hệ thống khuyến nghị nội dung hiện vẫn chưa được khai thác đầy đủ.

Như vậy, thực tế rào cản đối với ứng dụng AI trong sản xuất nội dung số tại Đài THVN thể hiện đồng thời ở năng lực sử dụng và kiểm chứng của nhân sự, nguy cơ sai lệch của nội dung do AI tạo ra, các vấn đề về bản quyền và đạo đức nghề nghiệp, sự phân tán của dữ liệu và hạn chế trong tích hợp hệ thống. Việc ban hành Quyết định số 869/QĐ-THVN cho thấy Đài đã bước đầu thiết lập cơ chế kiểm soát các rủi ro này; tuy nhiên, khoảng cách giữa quy định quản trị, năng lực của đội ngũ và khả năng tích hợp công nghệ – dữ liệu vẫn là vấn đề cần tiếp tục giải quyết trong quá trình ứng dụng AI.

3.3.3. Thực trạng hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN

a) Về nguồn nhân lực phân phối nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Chuyên viên truyền thông số	PP03	3.6	0.78	1

Các bộ phận phối hợp trong phân phối	PP04	3.53	0.75	2
Biên tập viên nền tảng	PP01	3.39	0.77	3
Quản trị viên nền tảng	PP02	3.18	0.8	4

Bảng 3.21. Kết quả thống kê mô tả chủ thể tham gia phân phối nội dung số

Kết quả khảo sát cho thấy nhiều nhóm nhân sự khác nhau cùng tham gia vào quá trình phân phối nội dung. Chuyên viên truyền thông số (PP03) có mức độ tham gia cao nhất (Mean = 3,60), tiếp theo là sự phối hợp giữa các bộ phận trong phân phối (PP04, Mean = 3,53), biên tập viên nền tảng (PP01, Mean = 3,39) và quản trị viên nền tảng (PP02, Mean = 3,18). Các giá trị trung bình đều lớn hơn 3,0 cho thấy hoạt động phân phối nội dung đã trở thành nhiệm vụ thường xuyên của nhiều nhóm nhân sự trong hệ sinh thái số của Đài THVN.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Hoạt động phân phối đòi hỏi sự phối hợp của nhiều bộ phận	22	95,7
Vai trò của chuyên viên truyền thông số ngày càng gia tăng	20	87,0
Phân phối nội dung không còn là công việc riêng của biên tập viên	18	78,3
Dữ liệu và nền tảng ảnh hưởng đến quyết định phân phối	17	73,9
Cần phối hợp chặt chẽ giữa sản xuất và phân phối	16	69,6
Nhân sự phân phối thường phải kiêm nhiệm nhiều công việc và chịu áp lực đa nhiệm	15	65,2

Bảng 3.22. Tổng hợp kết quả PVS về chủ thể tham gia phân phối nội dung trên NTS

Hoạt động phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN đã có sự thay đổi mạnh mẽ trong việc phối hợp liên chức năng thay vì giao cho một bộ phận riêng biệt đăng tải nội dung. Theo PVS05: “Để một nội dung tiếp cận hiệu quả công chúng trên NTS cần có sự tham gia của biên tập viên, bộ phận nền tảng, kỹ thuật, dữ liệu và truyền thông số”. Kết quả này cho thấy phân phối nội dung trên NTS không còn được nhìn nhận như một công đoạn kỹ thuật sau sản xuất mà đã trở thành một hoạt động có tính phối hợp trong toàn bộ chuỗi giá trị nội dung. Một điểm đáng chú ý khác là sự gia tăng vai trò của đội ngũ chuyên viên truyền thông

số. Đây là nhóm nhân sự có giá trị trung bình cao nhất trong khảo sát (Mean = 3,60), đồng thời có 87,0% ý kiến phỏng vấn khẳng định vai trò ngày càng nổi bật của nhóm nhân sự này. Theo PVS14: *“Nội dung tốt chưa đủ, việc lựa chọn thời điểm đăng tải, cách thức quảng bá và tối ưu tương tác cũng quyết định hiệu quả tiếp cận công chúng”*.

Bên cạnh đó, 73,9% ý kiến cho rằng dữ liệu và đặc điểm nền tảng đang ảnh hưởng đến các quyết định phân phối nội dung. Điều này cho thấy quá trình phân phối ngày càng gắn với việc theo dõi hành vi công chúng và hiệu quả vận hành của từng nền tảng thay vì áp dụng một cách thức phân phối thống nhất cho mọi kênh. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy hoạt động phân phối nội dung số vẫn tồn tại những thách thức nhất định. Có 69,6% ý kiến cho rằng sự phối hợp giữa sản xuất và phân phối chưa thực sự đồng bộ. Theo PVS10: *“Chúng tôi đã có đầu mỗi điều phối tại VTVDigital, nhưng việc phối hợp giữa sản xuất và nhóm nền tảng đôi khi vẫn đơn lẻ, manh mún, mức độ liên kết giữa các đơn vị vẫn chưa thực sự đồng bộ”*. 65,2% ý kiến đề cập đến tình trạng kiêm nhiệm và đa nhiệm của nhân sự thực hiện.

b) Về độ phủ và khả năng tiếp cận của NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
TikTok	PP07	3.41	0.7	1
VTVGo	PP09	3.37	0.73	2
Facebook	PP05	3.33	0.71	3
VTV.vn	PP08	3.24	0.72	4
YouTube	PP06	3.2	0.73	5

Bảng 3.23. Kết quả thống kê mô tả độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng

Kết quả khảo sát và PVS cho thấy hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN được triển khai theo hướng đa nền tảng nhằm mở rộng khả năng tiếp cận công chúng. Các giá trị trung bình của nhóm biến khảo sát dao động từ 3,20 đến 3,41, phản ánh mức độ hiện diện tương đối thường xuyên của nội dung trên toàn bộ hệ sinh thái nền tảng. Trong đó, TikTok (Mean = 3,41) và VTVGo (Mean = 3,37) là hai nền tảng có mức độ triển khai cao nhất, cho thấy sự kết hợp giữa các nền tảng mạng xã hội và nền tảng sở hữu trong chiến lược phân phối nội dung của Đài THVN.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Phân phối đa nền tảng giúp mở rộng khả năng tiếp cận công chúng	23	100,0
TikTok và Facebook có lợi thế lan tỏa nhanh nội dung	20	87,0
Mỗi nền tảng có nhóm công chúng và đặc điểm tiếp nhận riêng	21	91,3
VTVGo và VTV.vn giữ vai trò nền tảng nội sinh của Đài THVN	18	78,3
Khả năng tiếp cận phụ thuộc vào cách tối ưu nội dung theo từng nền tảng	19	82,6

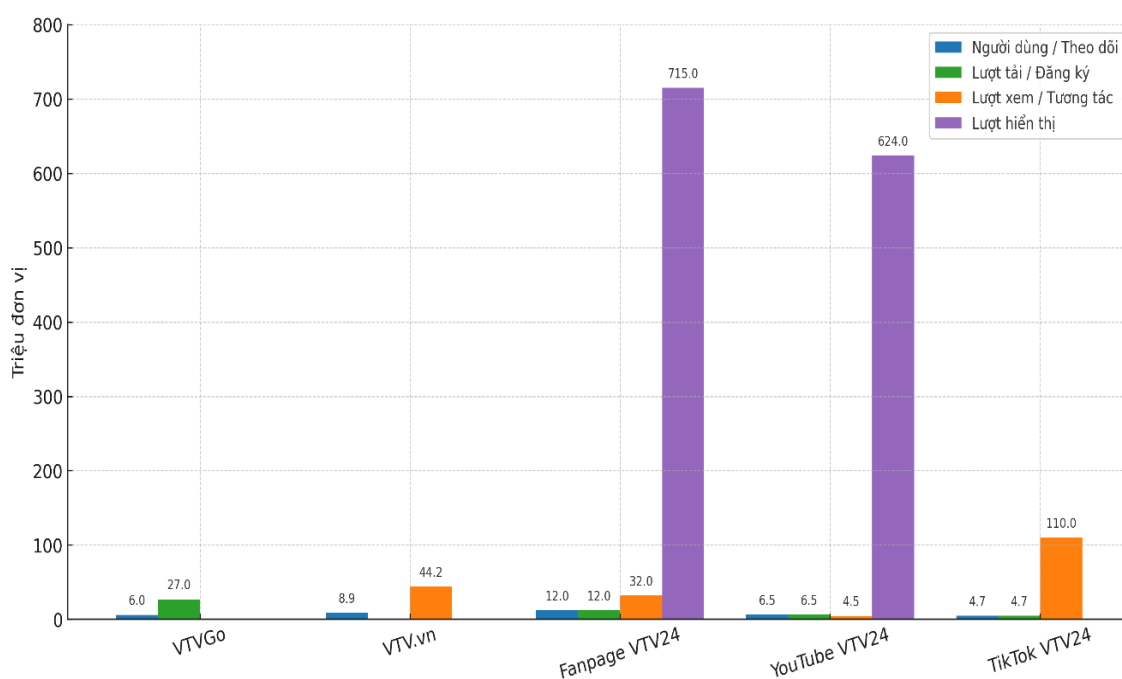
Bảng 3.24. Tổng hợp kết quả PVS về độ phủ và khả năng tiếp cận nền tảng

Các ý kiến phỏng vấn cho thấy sự đồng thuận cao về vai trò của mô hình phân phối đa nền tảng. Có 100% ý kiến cho rằng việc hiện diện trên nhiều nền tảng giúp mở rộng khả năng tiếp cận công chúng, 91,3% ý kiến nhận định mỗi nền tảng sở hữu những nhóm công chúng và đặc điểm tiếp nhận khác nhau. Theo PVS06: *“TikTok có lợi thế về tốc độ lan tỏa và khả năng tiếp cận công chúng trẻ, Facebook phù hợp với việc duy trì tương tác cộng đồng, VTVGo và VTV.vn là nơi lưu trữ và khai thác nội dung chuyên sâu của Đài”*. Như vậy, các nền tảng không tồn tại độc lập mà đang đảm nhiệm những vai trò khác nhau trong cùng một hệ sinh thái phân phối nội dung số.

Bên cạnh việc mở rộng độ phủ, hiệu quả tiếp cận công chúng ngày càng gắn với khả năng tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng. Có 82,6% ý kiến cho rằng cùng một nội dung khó đạt hiệu quả tương đương nếu được phân phối nguyên bản trên tất cả các nền tảng. *“Điều quan trọng là phải điều chỉnh hình thức thể hiện, thời lượng và cách tiếp cận phù hợp với từng nền tảng”* [PVS12], phản ánh xu hướng chuyển từ tư duy phân phối một nội dung cho một nền tảng sang phân phối thích ứng theo đặc điểm công chúng và môi trường tiếp nhận chéo giữa các NTS. *“TikTok có lợi thế về tốc độ lan tỏa và khả năng tiếp cận công chúng trẻ, Facebook phù hợp với việc duy trì tương tác cộng đồng, VTVGo và VTV.vn là nơi lưu trữ và khai thác nội dung chuyên sâu của Đài. Mỗi nền tảng đang đảm nhiệm*

những vai trò khác nhau trong chiến lược phân phối nội dung số của Đài THVN.” [PVS06].

Quan sát thực tế hoạt động của các nền tảng thuộc hệ sinh thái số của Đài THVN cho thấy sự khác biệt đáng kể về quy mô tiếp cận công chúng. Tính đến tháng 9/2025, Fanpage VTV24 đạt khoảng 32 triệu lượt tương tác và 715 triệu lượt hiển thị mỗi tháng. TikTok VTV24 ghi nhận khoảng 110 triệu lượt xem và 122 triệu lượt thích mỗi tháng, phản ánh ưu thế nổi bật của định dạng video ngắn. YouTube VTV24 đạt khoảng 624 triệu lượt hiển thị, 4,5 triệu giờ xem mỗi tháng cùng hơn 6,5 triệu người đăng ký. Đối với các nền tảng sở hữu của Đài, VTV.vn đạt khoảng 44,2 triệu lượt xem hàng tháng và thường xuyên nằm trong nhóm website có lượng truy cập cao tại Việt Nam. VTVGo ghi nhận khoảng 27 triệu lượt tải ứng dụng cùng hơn 6 triệu người dùng thường xuyên. Những số liệu này cho thấy các nền tảng sở hữu vẫn duy trì được khả năng tiếp cận ổn định đối với nhóm công chúng trung thành, mặc dù quy mô lan tỏa chưa thể so sánh với các nền tảng mạng xã hội xuyên biên giới.



Bảng 3.25. Thống kê khả năng tiếp cận của NTS của Đài THVN

Khi đối chiếu với bức tranh sử dụng Internet tại Việt Nam năm 2025, sự chênh lệch về độ phủ giữa các nền tảng trở nên rõ nét hơn. Theo Digital 2025, Việt

Nam có khoảng 79,8 triệu người dùng Internet và 76,2 triệu tài khoản mạng xã hội hoạt động. Điều này cho thấy mạng xã hội tiếp tục là không gian tiếp cận công chúng lớn nhất hiện nay, tạo ra lợi thế đáng kể cho các nền tảng như TikTok, Facebook và YouTube. Các ý kiến phỏng vấn cho thấy khả năng tiếp cận công chúng trên từng nền tảng liên quan đến cách thức tổ chức sản xuất và phân phối nội dung. Nhiều PVS cho rằng trong môi trường mạng xã hội, hiệu quả tiếp cận chịu ảnh hưởng đáng kể bởi tốc độ phản ứng, khả năng nắm bắt xu hướng và mức độ tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng. Theo PVS21: *“Thời điểm đăng tải và khả năng bắt đúng xu hướng có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng lan tỏa nội dung. Nếu đăng chậm, rất khó đạt được lượng tương tác cao”*.

Một số ý kiến cho rằng quá trình sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN vẫn chịu ảnh hưởng nhất định từ mô hình sản xuất truyền hình truyền thống. Theo PVS08: *“Nội dung nhiều khi vẫn được sản xuất theo tư duy truyền hình trước, sau đó mới điều chỉnh cho nền tảng số, khiến việc tối ưu phân phối chưa thực sự chủ động ngay từ đầu”*. Nhận định này cho thấy hoạt động phân phối nội dung trên NTS gắn liền với việc hiện diện trên nhiều nền tảng, phụ thuộc vào mức độ tích hợp giữa hoạt động sản xuất và phân phối ngay từ giai đoạn xây dựng nội dung.

Nhìn chung, các nền tảng mạng xã hội xuyên biên giới hiện đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng độ phủ và lan tỏa nội dung, nền tảng VTV.vn và VTGo giữ vai trò nền tảng sở hữu của Đài THVN. Tuy nhiên, kết quả PVS cho thấy khả năng tiếp cận công chúng ngày càng gắn với yêu cầu tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng, phản ánh xu hướng gia tăng tính thích ứng trong hoạt động phân phối nội dung trên NTS.

c) Giai đoạn phân phối nội dung trên NTS

Giai đoạn 1: Lập kế hoạch phân phối nội dung trên NTS

Kết quả khảo sát và PVS cho thấy hoạt động lập kế hoạch phân phối nội dung trên nền tảng số ngày càng được gắn kết chặt chẽ với đặc điểm công chúng và môi trường phân phối. Các biến khảo sát đều đạt giá trị trung bình trên 3,0, trong đó xác định công chúng mục tiêu (Mean = 3,37) và lựa chọn nền tảng phù hợp (Mean = 3,34) là hai hoạt động được thực hiện thường xuyên nhất.

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Xác định công chúng mục tiêu	PP12	3.37	0.8	1
Lựa chọn nền tảng phù hợp	PP11	3.34	0.78	2

Xây dựng kế hoạch phân phối	PP10	3.27	0.75	3
-----------------------------	------	------	------	---

Bảng 3.26. Kết quả thống kê hoạt động lập kế hoạch phân phối nội dung trên NTS

Các ý kiến phỏng vấn cho thấy công chúng đã trở thành căn cứ quan trọng trong quá trình xây dựng kế hoạch phân phối (Bảng 3.27). Có 91,3% ý kiến cho rằng việc xác định đúng nhóm công chúng mục tiêu là cơ sở để lựa chọn nền tảng, thời điểm đăng tải và phương thức tiếp cận phù hợp. 87,0% ý kiến nhận định mỗi nền tảng cần có chiến lược phân phối riêng do sự khác biệt về công chúng, thuật toán và cơ chế lan tỏa nội dung. Theo PVS11: “*Ngay từ khi xây dựng nội dung, chúng tôi đã phải tính đến việc nội dung đó sẽ được phân phối trên nền tảng nào, tiếp cận nhóm công chúng nào và cần điều chỉnh những gì*”.

STT	Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
1	Công chúng là căn cứ quan trọng trong lập kế hoạch phân phối	21	91,3
2	Mỗi nền tảng cần có chiến lược phân phối riêng	20	87,0
3	Lập kế hoạch phân phối cần được thực hiện từ giai đoạn sản xuất nội dung	18	78,3
4	Dữ liệu nền tảng hỗ trợ lựa chọn kênh phân phối phù hợp	17	73,9
5	Việc lập kế hoạch phân phối vẫn còn mang tính kinh nghiệm ở một số đơn vị	13	56,5

Bảng 3.27. Tổng hợp kết quả PVS về lập kế hoạch phân phối nội dung trên NTS

Một điểm đáng chú ý là hoạt động phân phối ngày càng được tích hợp vào quá trình sản xuất nội dung. Có 78,3% ý kiến cho rằng các quyết định liên quan đến phân phối cần được tính toán ngay từ giai đoạn sản xuất nhằm bảo đảm sự phù hợp giữa nội dung, nền tảng và công chúng mục tiêu. Kết quả này cho thấy ranh giới giữa sản xuất và phân phối đang có xu hướng thu hẹp trong môi trường truyền thông số, khi các quyết định về nền tảng và công chúng được xem xét từ giai đoạn hình thành nội dung thay vì chỉ được thực hiện sau khi nội dung hoàn tất. Bên cạnh đó, dữ liệu nền tảng ngày càng được sử dụng như một nguồn thông tin hỗ trợ hoạt động lập kế hoạch phân phối. Có 73,9% ý kiến cho rằng các chỉ số về hành vi người

dùng và mức độ tương tác giúp định hướng việc lựa chọn kênh phân phối và xây dựng chiến lược tiếp cận công chúng. Tuy nhiên, 56,5% ý kiến cũng cho rằng ở một số đơn vị, việc lập kế hoạch phân phối vẫn dựa nhiều vào kinh nghiệm nghề nghiệp hơn là các phân tích dữ liệu có hệ thống. Điều này cho thấy dữ liệu đã tham gia vào quá trình lập kế hoạch phân phối nhưng mức độ ứng dụng trong thực tiễn vẫn còn khác biệt giữa các đơn vị.

Nhìn chung, hoạt động lập kế hoạch phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN đang chuyển từ cách tiếp cận dựa chủ yếu vào kinh nghiệm sang cách tiếp cận chú trọng hơn đến công chúng, nền tảng và dữ liệu. Tuy nhiên, quá trình này vẫn đang trong giai đoạn hoàn thiện và chưa diễn ra đồng đều trong toàn bộ hệ sinh thái số của Đài.

Giai đoạn 2: Đăng tải và tối ưu nội dung trên NTS

Sau khi hoàn thành kế hoạch phân phối, nội dung được triển khai trên các nền tảng thông qua quá trình đăng tải và tối ưu. Kết quả khảo sát cho thấy các hoạt động liên quan đến đăng tải và tối ưu nội dung đều được thực hiện tương đối thường xuyên, với giá trị trung bình dao động từ 3,16 đến 3,56 điểm. Điều chỉnh nội dung theo nền tảng (PP17) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,56), tiếp theo là tối ưu tiêu đề (PP14, Mean = 3,51), tối ưu thumbnail (PP16, Mean = 3,45), tối ưu hashtag (PP15, Mean = 3,37) và đăng tải nội dung (PP13, Mean = 3,16). Kết quả này cho thấy hoạt động phân phối nội dung tại Đài THVN đang có xu hướng chuyển từ tư duy “đăng tải nội dung” sang tư duy “tối ưu hóa nội dung theo nền tảng”, trong đó việc điều chỉnh nội dung nhằm gia tăng khả năng tiếp cận được chú trọng hơn so với hoạt động đăng tải đơn thuần.

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Điều chỉnh nội dung theo nền tảng	PP17	3.56	0.78	1
Tối ưu tiêu đề	PP14	3.51	0.8	2
Tối ưu thumbnail	PP16	3.45	0.78	3
Tối ưu hashtag	PP15	3.37	0.78	4
Đăng tải nội dung	PP13	3.16	0.81	5

Bảng 3.28. Kết quả thống kê hoạt động đăng tải và tối ưu nội dung

Dữ liệu PVS cho thấy vai trò của hoạt động tối ưu hóa nội dung trong môi trường số. Có tới 95,7% ý kiến cho rằng cùng một nội dung cần được điều chỉnh

phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng để đạt hiệu quả tiếp cận cao hơn. “Một nội dung có thể hiệu quả trên Facebook nhưng chưa chắc phù hợp với TikTok hoặc YouTube. Việc điều chỉnh độ dài, tiêu đề, hình ảnh và cách thể hiện là yêu cầu bắt buộc trong quá trình phân phối.” [PVS08]. Các yếu tố tối ưu như tiêu đề, thumbnail và hashtag được đánh giá có vai trò quan trọng trong việc gia tăng khả năng tiếp cận công chúng. 91,3% ý kiến cho rằng các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng nội dung được công chúng chú ý và được thuật toán đề xuất. “*Tiêu đề, thumbnail hay hashtag không chỉ giúp công chúng dễ tiếp cận nội dung hơn mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng nội dung được thuật toán đề xuất.*” [PVS15].

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Nội dung cần được điều chỉnh phù hợp với từng nền tảng	22	95,7
Tối ưu tiêu đề, thumbnail và hashtag ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận công chúng	21	91,3
Thuật toán nền tảng tác động đến hiệu quả phân phối nội dung	19	82,6
Đăng tải nội dung chỉ là bước khởi đầu của quá trình phân phối	18	78,3
Việc tối ưu nội dung vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm thực tiễn	15	65,2

Bảng 3.29. Tổng hợp kết quả PVS về đăng tải và tối ưu nội dung số

Các dashboard dữ liệu, công cụ đo lường tương tác và hệ thống Social Listening được sử dụng để theo dõi hiệu quả nội dung, xác định thời điểm đăng tải phù hợp và nhận diện những chủ đề đang thu hút sự quan tâm của công chúng. “*Thực tiễn vận hành tại Đài THVN, hoạt động đăng tải và tối ưu nội dung được triển khai như một chuỗi công việc liên tục, bao gồm kiểm tra nội dung, đăng tải, tối ưu hóa hiển thị, theo dõi tương tác và đánh giá hiệu quả sau phân phối. Đối với các nội dung thời sự hoặc breaking news, yếu tố tốc độ và thời điểm đăng tải thường được ưu tiên nhằm bảo đảm khả năng tiếp cận công chúng trong khoảng thời gian ngắn nhất*” – [PVS07]. Một minh chứng tiêu biểu là chuỗi nội dung kỷ niệm 50 năm Ngày Giải phóng miền Nam, thống nhất đất nước được triển khai trên Fanpage VTV24 từ ngày 24/3 đến ngày 29/4/2025. Trong giai đoạn này, 31 sản

phẩm được đăng tải với nhiều hình thức thể hiện khác nhau, kết hợp giữa nội dung thời sự, câu chuyện lịch sử, nhân vật tiêu biểu và các hoạt động tương tác với công chúng. Kết quả thống kê cho thấy các sản phẩm có tính trực quan cao, gắn với những hình ảnh giàu cảm xúc và các sự kiện có tính biểu tượng thường đạt hiệu quả lan tỏa nổi bật. Chẳng hạn, nội dung về hoạt động tập luyện điều hành kỷ niệm 50 năm đạt khoảng 223 nghìn lượt thích và 6,3 triệu lượt xem; nội dung về hoạt động hợp luyện của lực lượng không quân đạt khoảng 138 nghìn lượt thích và 6,3 triệu lượt xem; trong khi nội dung giới thiệu khối nam sĩ quan Công an nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh đạt khoảng 179 nghìn lượt thích và hơn 4,3 triệu lượt xem.

Tuy nhiên, quá trình tối ưu hóa nội dung hiện nay vẫn còn đối mặt với một số hạn chế nhất định. 65,2% ý kiến cho rằng nhiều quyết định tối ưu hóa vẫn phụ thuộc đáng kể vào kinh nghiệm cá nhân thay vì được hỗ trợ bởi các quy trình chuẩn hóa hoặc hệ thống dữ liệu phân tích chuyên sâu. *“Hiện nay phần lớn phóng viên, biên tập viên vẫn quen với tư duy làm nội dung rồi đăng lên, chưa có thói quen tối ưu theo thuật toán như hashtag hay định dạng reels.”* [PVS01]. PVS05 cho rằng việc thiếu các hướng dẫn và quy trình thống nhất khiến hiệu quả tối ưu hóa chưa đồng đều giữa các đơn vị. Áp lực về tốc độ cập nhật thông tin cũng khiến một số nội dung được ưu tiên đăng tải nhanh để bảo đảm tính thời sự, trong khi các bước tối ưu hóa chưa được thực hiện đầy đủ.

Giai đoạn 3: Hoạt động tương tác và phản hồi công chúng

Kết quả khảo sát cho thấy các hoạt động tương tác và phản hồi công chúng được triển khai tương đối thường xuyên trong quá trình phân phối nội dung trên nền tảng số, với giá trị trung bình dao động từ 3,15 đến 3,27 điểm. Trong đó, hoạt động tương tác với công chúng (Mean = 3,27) và điều chỉnh nội dung theo phản hồi công chúng (Mean = 3,25) có giá trị cao hơn hoạt động theo dõi dữ liệu lượt xem (Mean = 3,15).

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Tương tác với công chúng	PP18	3.27	0.75	1
Điều chỉnh nội dung theo phản hồi	PP20	3.25	0.74	2
Theo dõi dữ liệu lượt xem	PP19	3.15	0.8	3

Bảng 3.30. Kết quả thống kê mô tả hoạt động tương tác và phản hồi công chúng

Kết quả nghiên cứu cho thấy Đài THVN có sự quan tâm tới phản hồi hai chiều giữa nhà sản xuất và công chúng. So với mô hình truyền thông một chiều trước đây, hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số cho phép tiếp nhận phản hồi gần như theo thời gian thực, từ đó điều chỉnh cách thức thể hiện, nội dung hoặc chiến lược phân phối phù hợp hơn với nhu cầu công chúng.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Công chúng ngày càng tham gia trực tiếp vào quá trình phân phối nội dung	22	95,7
Phản hồi của công chúng là nguồn dữ liệu quan trọng để điều chỉnh nội dung	21	91,3
Việc theo dõi dữ liệu công chúng đã trở thành hoạt động thường xuyên	18	78,3
Chỉ số tương tác quan trọng không kém chỉ số tiếp cận	16	69,6
Khả năng khai thác dữ liệu phản hồi còn chưa đồng đều giữa các đơn vị	14	60,9

Bảng 3.31. Tổng hợp kết quả PVS về tương tác và phản hồi công chúng

Vai trò của công chúng trong hoạt động phân phối nội dung đang có sự thay đổi đáng kể. 95,7% ý kiến cho rằng công chúng hiện không chỉ là đối tượng tiếp nhận thông tin mà còn tham gia trực tiếp vào quá trình lan tỏa, phản hồi và định hình vòng đời của nội dung trên môi trường số. Những hành động như bình luận, chia sẻ, bày tỏ cảm xúc hoặc tham gia thảo luận đang trở thành những tín hiệu quan trọng phản ánh mức độ quan tâm của công chúng đối với nội dung được phân phối. 91,3% ý kiến cho rằng các phản hồi từ công chúng giúp các đơn vị đánh giá hiệu quả nội dung, nhận diện nhu cầu thông tin và đưa ra các điều chỉnh phù hợp trong những lần phân phối tiếp theo. “*Lượt xem chỉ phản ánh mức độ tiếp cận, trong khi bình luận, chia sẻ và phản hồi của công chúng mới cho thấy mức độ quan tâm thực sự đối với nội dung.*” [PVS05]. Nhận định này cho thấy các chỉ số tương tác đang dần được coi trọng ngang với các chỉ số tiếp cận. 69,6% ý kiến cho rằng chỉ số tương tác có ý nghĩa quan trọng không kém các chỉ số về lượt xem hay độ phủ nội dung.

Việc theo dõi dữ liệu công chúng cũng đang trở thành một hoạt động thường xuyên trong giai đoạn phân phối. 78,3% ý kiến cho biết các đơn vị hiện nay thường xuyên theo dõi các chỉ số như lượt xem, thời gian xem, tỷ lệ tương tác, số lượt chia sẻ và phản hồi của công chúng đánh giá hiệu quả nội dung sau phân phối. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy khoảng cách đáng kể giữa việc thu thập dữ liệu và khả năng khai thác dữ liệu phục vụ quá trình ra quyết định. *“Chúng tôi có rất nhiều dữ liệu về công chúng nhưng không phải lúc nào cũng chuyển hóa được các dữ liệu đó thành quyết định biên tập hoặc chiến lược phân phối cụ thể.” – [PVS13]. “Mặc dù các đơn vị đã từng bước hình thành thói quen theo dõi dữ liệu và ghi nhận phản hồi của công chúng, nhưng việc phân tích, diễn giải và chuyển hóa dữ liệu thành hành động cụ thể vẫn còn là một thách thức.” [PVS18].*

d) Quảng bá, lan tỏa nội dung

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Quảng bá chéo giữa các nền tảng	PP21	3.48	0.69	1
Tối ưu nội dung tăng chia sẻ	PP22	3.39	0.73	2
Xây dựng chiến lược lan tỏa	PP23	3.2	0.73	3

Bảng 3.32. Kết quả thống kê mô tả hoạt động quảng bá và lan tỏa nội dung số

Kết quả khảo sát cho thấy các hoạt động quảng bá và lan tỏa nội dung được triển khai ở mức tương đối thường xuyên. Trong đó, quảng bá chéo giữa các nền tảng (PP21) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,48), tiếp theo là tối ưu nội dung nhằm gia tăng khả năng chia sẻ (PP22, Mean = 3,39) và xây dựng chiến lược lan tỏa (PP23, Mean = 3,20). Điều này cho thấy các đơn vị sản xuất và phân phối đã bước đầu quan tâm đến việc mở rộng khả năng tiếp cận công chúng thông qua các hoạt động lan tỏa nội dung trên hệ sinh thái số.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Lan tỏa nội dung là yếu tố quyết định hiệu quả phân phối	22	95,7
Quảng bá chéo giữa các nền tảng đang được sử dụng phổ biến	20	87,0
Nội dung có khả năng chia sẻ cao giúp mở rộng độ phủ công chúng	19	82,6
Hoạt động lan tỏa còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm thực tiễn	16	69,6
Chiến lược lan tỏa chưa thực sự đồng bộ giữa các đơn vị	14	60,9

Bảng 3.33. Tổng hợp kết quả PVS về quảng bá và lan tỏa nội dung số

Dữ liệu PVS cho thấy sự đồng thuận rất cao về vai trò của hoạt động lan tỏa trong quy trình phân phối nội dung số. Có tới 95,7% ý kiến cho rằng khả năng lan tỏa ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tiếp cận công chúng và tác động xã hội của nội dung. “*Một nội dung tốt nhưng không được lan tỏa hiệu quả thì rất khó đạt được tác động xã hội như mong muốn.*” [PVS07].

Trong các hình thức lan tỏa được sử dụng hiện nay, quảng bá chéo giữa các nền tảng là phương thức phổ biến nhất. Có 87,0% ý kiến cho biết hoạt động liên kết

giữa Facebook, TikTok, YouTube, VTVGo và VTV.vn đang được triển khai thường xuyên nhằm mở rộng khả năng tiếp cận công chúng. *“Việc liên kết giữa Facebook, TikTok, YouTube, VTVGo và VTV.vn đã trở thành một giải pháp quan trọng giúp gia tăng khả năng tiếp cận nội dung trong môi trường truyền thông đa nền tảng.”* [PVS01].

Hoạt động quảng bá chéo, khả năng lan tỏa còn gắn liền với mức độ chia sẻ của công chúng. Có 82,6% ý kiến cho rằng những nội dung có khả năng chia sẻ cao thường đạt được tốc độ lan tỏa và quy mô tiếp cận lớn hơn. Thực tiễn tại Đài THVN cho thấy hoạt động quảng bá chéo đặc biệt phát huy hiệu quả đối với các sự kiện chính trị, xã hội và truyền thông trọng điểm. Theo PVS09, đối với các chiến dịch lớn như hoạt động truyền thông kỷ niệm 80 năm Cách mạng Tháng Tám và Quốc khánh 2/9 (A80) hoặc các sự kiện chính trị – xã hội quan trọng, việc quảng bá và lan tỏa được xác định là một yêu cầu bắt buộc trong quá trình phân phối nội dung. Ngược lại, đối với nhiều nội dung thường nhật, hoạt động quảng bá vẫn chưa được triển khai một cách thường xuyên và có hệ thống. Nhiều ý kiến PVS cho rằng hiệu quả quảng bá chéo phụ thuộc vào việc chia sẻ nội dung giữa các nền tảng và gắn liền với khả năng tái cấu trúc nội dung phù hợp với từng môi trường tiếp nhận. *“Thay vì sử dụng nguyên bản nội dung truyền hình trên tất cả các nền tảng, cần phát triển thêm các clip ngắn, nội dung hậu trường hoặc các sản phẩm giải thích để thu hút công chúng trên Facebook và TikTok, sau đó điều hướng người dùng về VTVGo hoặc VTV.vn.”* [PVS05]. Nhận định này cho thấy hoạt động lan tỏa nội dung cho thấy mỗi nền tảng đảm nhận một vai trò riêng trong hành trình tiếp cận công chúng. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy những hạn chế nhất định trong hoạt động quảng bá và lan tỏa nội dung. Hoạt động xây dựng chiến lược lan tỏa (PP23) có giá trị trung bình thấp nhất trong nhóm khảo sát (Mean = 3,20). Có 69,6% ý kiến cho rằng nhiều hoạt động lan tỏa hiện nay vẫn phụ thuộc đáng kể vào kinh nghiệm thực tiễn của từng đơn vị thay vì được xây dựng trên các chiến lược dài hạn hoặc hệ thống dữ liệu hỗ trợ. *“Nhiều nội dung đạt hiệu quả lan tỏa tốt nhưng việc dự báo và thiết kế chiến lược lan tỏa từ đầu vẫn còn hạn chế.”* [PVS16]. 60,9% ý kiến cho rằng chiến lược lan tỏa giữa các đơn vị hiện chưa thực sự đồng bộ, dẫn đến sự khác biệt đáng kể về hiệu quả phân phối giữa các nền tảng và nhóm nội dung khác nhau. Theo PVS02, mỗi nhóm nền tảng hiện vẫn chủ yếu tập trung

vào nhiệm vụ riêng của mình, khiến sự phối hợp liên nền tảng chưa đạt được hiệu quả tối ưu.

Hoạt động quảng bá và lan tỏa nội dung đã trở thành một bộ phận quan trọng trong chu trình phân phối nội dung số tại Đài THVN. Quảng bá chéo giữa các nền tảng đang là hình thức lan tỏa phổ biến nhất, góp phần mở rộng độ phủ công chúng và nâng cao hiệu quả phân phối trong môi trường truyền thông đa nền tảng. Tuy nhiên, việc xây dựng các chiến lược lan tỏa dài hạn, đồng bộ và dựa trên dữ liệu đang là thách thức, cho thấy hoạt động lan tỏa nội dung hiện nay mới chủ yếu dựa vào kinh nghiệm thực tiễn hơn là các mô hình quản trị phân phối hiện đại.

e) Về ứng dụng công nghệ trong phân phối nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Dashboard dữ liệu	PP24	3.28	0.77	1
Social Listening	PP26	3.19	0.74	2
Phân tích dữ liệu realtime	PP27	3.13	0.75	3
AI hỗ trợ phân phối	PP25	3.11	0.76	4

Bảng 3.34. Kết quả thống kê mô tả công nghệ phân phối nội dung số

Sự phát triển của dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và các công cụ phân tích hành vi người dùng đang làm thay đổi cách thức vận hành hoạt động phân phối nội dung trên NTS. Nếu trước đây các quyết định phân phối chủ yếu dựa vào kinh nghiệm nghề nghiệp, thì hiện nay các công nghệ hỗ trợ phân tích dữ liệu đang từng bước trở thành công cụ quan trọng trong quá trình tiếp cận và duy trì công chúng.

Kết quả khảo sát cho thấy các công nghệ hỗ trợ phân phối nội dung tại Đài THVN được sử dụng ở mức tương đối thường xuyên, với giá trị trung bình dao động từ 3,11 đến 3,28 điểm. Trong đó, Dashboard dữ liệu (PP24) có mức độ ứng dụng cao nhất (Mean = 3,28), tiếp theo là Social Listening (PP26, Mean = 3,19), phân tích dữ liệu realtime (PP27, Mean = 3,13) và AI hỗ trợ phân phối (PP25, Mean = 3,11). Kết quả này cho thấy hoạt động phân phối nội dung tại Đài THVN đang ưu tiên các công nghệ phục vụ giám sát, theo dõi và phân tích dữ liệu công chúng hơn là các công nghệ tự động hóa quá trình ra quyết định.

Thực tiễn chứng minh, việc ứng dụng công nghệ đã giúp Đài THVN rút ngắn đáng kể thời gian sản xuất và tăng tốc độ lan tỏa thông tin, nhất là trong các nhóm tin nóng hoặc video ngắn. Chẳng hạn như trong quá trình triển khai vệt tin tức về Bảo

Yagi (đổ bộ vào miền Bắc tháng 9/2024), hệ thống khuyến nghị nội dung đã giúp ekip sản xuất nắm bắt nhanh nhu cầu và hành vi người dùng theo nền tảng. Dữ liệu trên các nền tảng VTV.vn, FanpageVTV24, YouTubeVTV24, VTVMGo và TikTokVTV24 được cập nhật, thu thập liên tục lượt tìm kiếm “đường đi của bão”, mức độ ảnh hưởng theo tỉnh, cảnh báo lũ quét, sơ tán người dân... tăng cao với khung giờ cụ thể. Thay vì triển khai tin tức đồng loạt trên các nền tảng theo cách truyền thống thì công nghệ đã giúp gợi ý từng loại nội dung phù hợp: trên FanpageVTV24 và TikTokVTV24, công chúng quan tâm các video hoạt họa mô phỏng đường đi của bão, clip từ hiện trường; còn trên VTV.vn và VTVMGo, công chúng có xu hướng truy cập các bản tin phân tích chuyên sâu, đồ họa dự báo theo khu vực, và phỏng vấn chuyên gia khí tượng. “Các đơn vị nội dung như VTV.vn, VTVDigital được đầu tư sử dụng các tính năng AI/ AI tạo sinh của phần mềm Adobe do Trung tâm công nghệ và TDPS thuê tập trung hằng năm với tính năng nổi bật: *Speech-to-text: Chuyển đổi giọng nói thành văn bản phục vụ biên tập nội dung; Kéo dài thời lượng video: Sử dụng AI để tự động tạo thêm khung hình, giúp mở rộng thời gian của video mà không giảm chất lượng; Đồ họa và hiệu ứng: Tăng cường khả năng sáng tạo với AI trong thiết kế đồ họa và hiệu ứng hình ảnh; Phần mềm bóc file ghi âm: tự động hóa chuyển đổi nội dung âm thanh thành văn bản phục vụ biên tập và lưu trữ.* [PVS 06]. Đơn cử, VTVMTimes sử dụng trợ lý ảo AI hỗ trợ phát hiện và xử lý các nội dung nhạy cảm; AutoSEO: Tối ưu hóa từ khóa và nội dung để tăng khả năng hiển thị trên công cụ tìm kiếm; Gợi ý tin tức cá nhân hóa: AI lựa chọn tin tức phù hợp với ngữ cảnh và sở thích của người dùng để đề xuất trên trang chủ. VTVDigital ứng dụng AI tạo sinh, AI hỗ trợ cắt ghép và sản xuất video highlight nhanh chóng từ các sự kiện, các nội dung giải trí...

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Dữ liệu ngày càng đóng vai trò quan trọng trong phân phối nội dung	22	95,7
Dashboard giúp hỗ trợ ra quyết định phân phối hiệu quả hơn	19	82,6
Social Listening giúp nhận diện nhu cầu và xu hướng công chúng	17	73,9
Khó khăn lớn nhất nằm ở năng lực khai thác dữ liệu hơn là thiếu công nghệ	16	69,6

AI đã được tích hợp hiệu quả vào quy trình phân phối nội dung	10	43,5
---	----	------

Bảng 3.35. Tổng hợp kết quả PVS về ứng dụng công nghệ trong phân phối nội dung trên NTS.

95,7% ý kiến PVS cho rằng dữ liệu đang trở thành một trong những cơ sở quan trọng để đánh giá hiệu quả nội dung, nhận diện nhu cầu công chúng và xây dựng các quyết định phân phối phù hợp. Trong số các công nghệ được sử dụng hiện nay, Dashboard dữ liệu được đánh giá là công cụ hỗ trợ hiệu quả nhất cho hoạt động phân phối. Có 82,6% ý kiến cho rằng hệ thống dashboard giúp các đơn vị theo dõi hiệu suất nội dung, nhận diện hành vi công chúng và hỗ trợ quá trình ra quyết định nhanh hơn. “Các công cụ dữ liệu hiện nay giúp chúng tôi biết công chúng đang quan tâm điều gì, từ đó điều chỉnh nội dung và chiến lược phân phối phù hợp hơn.” [PVS12]. Sự gia tăng vai trò của dashboard cho thấy hoạt động phân phối đang từng bước dịch chuyển từ mô hình dựa trên cảm nhận nghề nghiệp sang mô hình có sự hỗ trợ của dữ liệu. Bên cạnh đó, Social Listening cũng được sử dụng tương đối phổ biến nhằm theo dõi các cuộc thảo luận của công chúng trên môi trường số. Có 73,9% ý kiến cho rằng công cụ này giúp nhận diện sớm các chủ đề đang được quan tâm, phát hiện xu hướng mới và hỗ trợ lựa chọn phương án phân phối phù hợp.

Trí tuệ nhân tạo (AI) mặc dù đã được triển khai trong hoạt động phân phối nhưng mức độ ứng dụng vẫn còn tương đối hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy AI hỗ trợ phân phối (PP25) có giá trị trung bình thấp nhất trong nhóm công nghệ được khảo sát (Mean = 3,11). Chỉ có 43,5% ý kiến cho rằng AI đã được tích hợp hiệu quả vào quy trình phân phối nội dung. Theo các ý kiến phỏng vấn, AI hiện chủ yếu được sử dụng trong các công việc hỗ trợ như nhận diện từ khóa, tạo siêu dữ liệu, hỗ trợ chatbot hoặc phân tích sơ bộ dữ liệu công chúng. “AI hỗ trợ chúng tôi rất nhiều, từ việc bắt được các từ khóa đang là xu hướng, giúp tối ưu hóa nội dung, đồng thời có thể tích hợp vào fanpage để hỗ trợ phản hồi các câu hỏi thường gặp của khán giả.” [PVS05]. “AI sẽ tạo được nguồn siêu dữ liệu cho các nội dung truyền hình, giúp quản lý, tìm kiếm và phân phối hiệu quả hơn trên hệ thống số.” [PVS06].

“AI hỗ trợ chúng tôi rất nhiều, từ việc bắt được các từ khóa đang là trend của giới trẻ, giúp tối ưu hóa nội dung, ngoài ra, có thể tích hợp vào fanpage để tự động trả lời câu hỏi bình luận từ phản hồi của khán giả...” – [PVS05]

“AI sẽ tạo được nguồn siêu dữ liệu cho các nội dung truyền hình, giúp quản lý, tìm kiếm và phân phối hiệu quả hơn trên hệ thống số” [PVS03]

“Chúng tôi đã tích hợp AI vào dashboard phân tích hiệu suất. Tuy nhiên, hệ thống mới dừng ở mức hỗ trợ phân tích dữ liệu đã có, chưa đạt đến mức tự động đề xuất chiến lược phân phối liên nền tảng.” [PVS05]

Dữ liệu nghiên cứu cho thấy thách thức lớn nhất hiện nay không nằm ở việc thiếu công nghệ mà nằm ở khả năng khai thác và sử dụng dữ liệu. Có 69,6% ý kiến cho rằng các đơn vị hiện đã sở hữu tương đối đầy đủ các công cụ hỗ trợ phân phối, nhưng việc chuyển hóa dữ liệu thành quyết định phân phối cụ thể vẫn còn nhiều hạn chế. Theo PVS13: *“Chúng tôi có nhiều công cụ và dữ liệu nhưng việc chuyển hóa dữ liệu thành quyết định phân phối vẫn phụ thuộc khá nhiều vào kinh nghiệm của từng cá nhân.”*

“Các hệ thống phân tích hiện tại của Đài chủ yếu dựa trên dữ liệu thô từ CMS và social listening, nhưng chưa đủ chiều sâu như mô hình phân tích của TikTok hay YouTube. AI được tích hợp trực tiếp vào thuật toán gợi ý để cá nhân hóa trải nghiệm cho từng người dùng. Nếu không đẩy mạnh AI sẽ bị lạc hậu bởi vì các nền tảng xuyên biên giới như TikTok hay YouTube đã tối ưu cá nhân hóa tới từng người dùng”. – [PVS08]. Ngoài ra, một số ý kiến cũng bày tỏ sự thận trọng đối với việc ứng dụng AI trong hoạt động phân phối nội dung. Những lo ngại chủ yếu liên quan đến độ chính xác của kết quả phân tích, nguy cơ sai lệch ngữ cảnh, vấn đề bản quyền dữ liệu và rủi ro phát sinh từ nội dung giả mạo hoặc deepfake trên môi trường số. Bên cạnh đó, việc đào tạo kỹ năng khai thác AI và dữ liệu cho đội ngũ nhân sự vẫn chưa được triển khai đồng đều giữa các đơn vị.

Trong các nội dung được phân phối trên các nền tảng số được khảo sát, không có nội dung nào bị sai sót nghiêm trọng liên quan tới sử dụng AI. Đây là điều cho thấy AI đã được kiểm soát tốt. Tuy nhiên, một số ý kiến PVS bày tỏ quan điểm e dè với tâm lý lo ngại khi sử dụng AI trong phân phối nội dung trên nền tảng số như:

- *“AI có thể hiểu sai ngữ cảnh nếu không được đào tạo kỹ lưỡng”. – [PVS07]*
- *“Nguy cơ rò rỉ dữ liệu, lạm dụng công nghệ, cũng như các hiện tượng giả mạo nội dung bằng công nghệ deepfake là những vấn đề không thể xem nhẹ.” [PVS11]*

- “Vấn đề bản quyền cũng là điều nổi cộm khi sử dụng AI, thực sự tôi cũng mới dùng AI ở mức độ cơ bản với thao tác cơ bản như gợi ý ý tưởng”.
[PVS12]

Có ý kiến cho rằng sợ AI có thể thay thế, dẫn đến việc lo ngại, thậm chí là phản kháng với sử dụng công nghệ mới. “Tôi nghĩ nếu sử dụng AI thành thói quen, chúng ta sẽ bị lệ thuộc vào nó”. [PVS01] Một số nhân sự trình bày khó khăn khi sử dụng AI, tức là chưa biết kỹ năng sử dụng, đa phần là tự học và tự áp dụng từ trải nghiệm của bản thân. “Chưa có chuyên gia hỗ trợ thường xuyên trong từng tình huống”... [PVS06]

Việc thiếu các hướng dẫn sử dụng AI và các công cụ để kiểm soát AI trở thành một trở ngại khiến đội ngũ nhân sự hạn chế sử dụng công nghệ này. Bởi vậy, việc sử dụng AI chủ yếu mang tính tự phát, thiếu khung pháp lý hoặc quy định chặt chẽ trong khâu phân phối nội dung số. Rất nhiều nhân sự ý thức được rủi ro do AI gây ra, tuy nhiên các biện pháp quản lý rủi ro do AI tạo ra là chưa rõ ràng và chưa có văn bản cụ thể hướng dẫn, mới chỉ dừng lại trong các cuộc họp giao ban hoặc các nhóm tự thỏa thuận, tự chia sẻ kinh nghiệm.

3.3.4. Thực trạng liên kết, tích hợp chu trình sản xuất, phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN

a) Về liên kết các công đoạn trong hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Dùng dữ liệu phản hồi	TH04	3,38	0,72	1
Phối hợp giữa các bộ phận	TH02	3,31	0,71	2
Điều chỉnh theo nền tảng	TH03	3,10	0,75	3
Gắn sản xuất với phân phối	TH01	3,05	0,81	4

Bảng 3.36. Kết quả thống kê mô tả mức độ liên kết chu trình sản xuất - phân phối nội dung trên NTS

Mức độ liên kết giữa các công đoạn trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN được đánh giá ở mức trung bình khá đến tương đối thường xuyên, với giá trị trung bình dao động từ 3,05 đến 3,38 điểm. Trong các nội dung khảo sát, hoạt động sử dụng dữ liệu phản hồi của công chúng (TH04) đạt giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,38). Kết quả này cho thấy dữ liệu đang ngày

càng giữ vai trò kết nối giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung. Thay vì chỉ được sử dụng để đánh giá hiệu quả sau khi nội dung được đăng tải, dữ liệu công chúng đang từng bước tham gia vào quá trình xây dựng, điều chỉnh và tối ưu nội dung ngay từ các giai đoạn đầu của chu trình nội dung.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Dữ liệu phản hồi cần được đưa vào ngay từ giai đoạn sản xuất	22	95,7
Sản xuất và phân phối cần được xem là một quy trình thống nhất	21	91,3
Phối hợp liên bộ phận quyết định hiệu quả nội dung số	19	82,6
Điều chỉnh nội dung theo nền tảng đang được thực hiện thường xuyên hơn trước	18	78,3
Việc liên kết giữa các khâu vẫn chưa thực sự đồng bộ	16	69,6

Bảng 3.37. Tổng hợp kết quả PVS về liên kết chu trình sản xuất – phân phối nội dung số

95,7% ý kiến PVS cho rằng dữ liệu phản hồi của công chúng cần được đưa vào ngay từ giai đoạn sản xuất thay vì chỉ sử dụng ở giai đoạn đánh giá kết quả. Song song với vai trò của dữ liệu, nhận thức về sự gắn kết giữa sản xuất và phân phối cũng đã có nhiều thay đổi. 91,3% ý kiến cho rằng hai hoạt động này cần được xem là một chu trình thống nhất thay vì hai khâu tách biệt như trong cách làm truyền thống. Sự thay đổi này được thể hiện qua việc nhiều quyết định liên quan đến nền tảng, công chúng mục tiêu hay phương thức tiếp cận đã được tính toán ngay từ khi xây dựng nội dung. Hoạt động phối hợp giữa các bộ phận và đơn vị (TH02) đạt Mean = 3,31, đứng thứ hai trong nhóm khảo sát. 82,6% ý kiến phỏng vấn nhấn mạnh rằng hiệu quả của nội dung số phụ thuộc đáng kể vào sự phối hợp giữa các nhóm sản xuất, kỹ thuật, dữ liệu và nền tảng.

Mặc dù vậy, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra những hạn chế nhất định trong quá trình liên kết các công đoạn. Hoạt động gắn kết giữa sản xuất và phân phối (TH01) có giá trị trung bình thấp nhất trong nhóm khảo sát (Mean = 3,05). Có 69,6% ý kiến cho rằng sự liên kết giữa các khâu hiện nay vẫn chưa thực sự đồng bộ. Theo PVS16: “*Nhiều trường hợp bộ phận sản xuất và bộ phận phụ trách nền tảng*

số vẫn làm việc theo từng phần việc riêng, chưa có sự kết nối chặt chẽ ngay từ đầu nên việc tối ưu hiệu quả phân phối đôi khi còn bị hạn chế.”. Mặc dù dữ liệu đang được sử dụng ngày càng nhiều, khả năng khai thác dữ liệu phục vụ liên kết các công đoạn vẫn còn những hạn chế nhất định. “Hiện nay dữ liệu chủ yếu được sử dụng để theo dõi lượt xem, tương tác, nhưng việc phân tích sâu để điều chỉnh nội dung theo từng nhóm đối tượng vẫn chưa được thực hiện thường xuyên.” – [PVS12]. Khoảng cách giữa việc thu thập dữ liệu và việc chuyển hóa dữ liệu thành các quyết định xuyên suốt trong chu trình nội dung vẫn còn khá lớn. Dữ liệu đã trở thành nguồn thông tin quan trọng, nhưng năng lực phân tích và ứng dụng dữ liệu vào thực tiễn vận hành chưa thực sự đồng đều. Mức độ liên kết giữa các khâu vẫn chưa thực sự đồng bộ, đặc biệt trong việc khai thác và chuyển hóa dữ liệu thành các quyết định xuyên suốt chu trình sản xuất – phân phối nội dung số.

b) Về quản trị dữ liệu và tài sản nội dung trên NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Lưu trữ dữ liệu tập trung	TH05	3,53	0,73	1
Quản lý bản quyền	TH07	3,45	0,77	2
Khai thác dữ liệu công chúng	TH08	3,43	0,73	3
Khai thác tư liệu số	TH06	3,33	0,73	4

Bảng 3.38. Kết quả thống kê mô tả về quản trị dữ liệu và tài sản số

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số tại Đài THVN được triển khai ở mức tương đối thường xuyên, với giá trị trung bình dao động từ 3,33 đến 3,53 điểm. Trong đó, lưu trữ dữ liệu tập trung (TH05) có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 3,53), tiếp theo là quản lý bản quyền nội dung số (TH07, Mean = 3,45), khai thác dữ liệu công chúng (TH08, Mean = 3,43) và khai thác tư liệu số (TH06, Mean = 3,33).

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Dữ liệu đã trở thành tài sản quan trọng của hoạt động nội dung số	23	100,0
Cần xây dựng hệ thống lưu trữ dữ liệu tập trung	21	91,3
Khai thác dữ liệu công chúng giúp nâng cao hiệu quả nội dung	20	87,0
Quản lý bản quyền nội dung số ngày càng quan trọng	15	65,2

Việc khai thác kho tư liệu số còn chưa đồng đều giữa các đơn vị	11	47,8
---	----	------

Bảng 3.39. Tổng hợp kết quả PVS về hoạt động quản trị dữ liệu và tài sản nội dung

Dữ liệu PVS cho thấy sự thống nhất rất cao về vai trò của dữ liệu trong hoạt động nội dung số. Toàn bộ chuyên gia được phỏng vấn đều cho rằng dữ liệu đã trở thành một loại tài sản chiến lược của cơ quan truyền thông trong môi trường số. Không chỉ phục vụ lưu trữ và quản lý nội dung, dữ liệu còn là cơ sở quan trọng cho hoạt động sản xuất, phân phối, phân tích công chúng và phát triển các ứng dụng công nghệ mới. Cùng với đó, 91,3% ý kiến nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng hệ thống lưu trữ dữ liệu tập trung nhằm bảo đảm khả năng chia sẻ, khai thác và tái sử dụng dữ liệu trong toàn bộ hệ sinh thái nội dung số. Việc hình thành các kho dữ liệu tập trung được xem là điều kiện quan trọng để tăng cường hiệu quả quản trị nội dung và hỗ trợ quá trình chuyển đổi số của Đài THVN. 87,0% ý kiến cho rằng dữ liệu công chúng giúp các đơn vị hiểu rõ hơn nhu cầu tiếp nhận thông tin, từ đó nâng cao chất lượng nội dung và hiệu quả phân phối. Điều này cho thấy dữ liệu đang trở thành nguồn lực hỗ trợ ra quyết định trong môi trường truyền thông số. Nhiều ý kiến phỏng vấn cũng nhấn mạnh giá trị của kho tư liệu số được tích lũy qua nhiều năm hoạt động của Đài THVN. Theo PVS04, việc khai thác hiệu quả các nguồn tư liệu lưu trữ góp phần nâng cao chiều sâu nội dung mà còn tạo điều kiện phát triển các hình thức kể chuyện đa nền tảng và các sản phẩm có giá trị khác biệt. Đây là lợi thế mà không phải cơ quan truyền thông nào cũng sở hữu trong quá trình cạnh tranh trên môi trường số.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra những hạn chế nhất định trong quá trình khai thác dữ liệu và tài sản số. Theo PVS03, nguồn dữ liệu và tư liệu hiện vẫn phân tán ở nhiều đơn vị khác nhau, làm giảm hiệu quả chia sẻ và tái sử dụng trong toàn hệ thống. PVS18 cho rằng “*Dữ liệu được hình thành qua nhiều giai đoạn với các tiêu chuẩn kỹ thuật khác nhau, gây khó khăn cho quá trình chuẩn hóa, tích hợp và ứng dụng trong các bài toán phân tích dữ liệu hoặc trí tuệ nhân tạo*”. Một số ý kiến cũng cho rằng áp lực về tốc độ và tính thời sự của hoạt động báo chí khiến việc khai thác dữ liệu chưa phải lúc nào cũng được ưu tiên. “*Công chúng thường quan tâm nhiều hơn đến tính chính xác và tính cập nhật của thông tin, trong khi việc xử lý và phân tích dữ liệu thường đòi hỏi thời gian và nguồn lực bỏ*

sung”[PVS14]. Điều này tạo ra những khác biệt nhất định trong nhận thức và mức độ ưu tiên đối với hoạt động quản trị dữ liệu giữa các đơn vị.

Đối với vấn đề bản quyền nội dung số, có 65,2% ý kiến cho rằng đây là một trong những yêu cầu ngày càng quan trọng trong bối cảnh nội dung được chia sẻ và tái sử dụng rộng rãi trên môi trường số. Quá trình kiểm soát bản quyền hiện nay vẫn còn nhiều khó khăn. “*Việc xác minh nguồn gốc và quản lý quyền sử dụng nội dung trong nhiều trường hợp vẫn phụ thuộc vào ý thức của người thực hiện hơn là các cơ chế kiểm soát tập trung*” [PVS13]. Điều này cho thấy nhu cầu hoàn thiện các quy định, quy trình và công cụ quản trị bản quyền ngày càng trở nên cấp thiết.

Dữ liệu và tài sản số đã được nhìn nhận như một nguồn lực chiến lược trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN. Quá trình số hóa, lưu trữ và quản trị dữ liệu tập trung đã từng bước được hình thành, tạo nền tảng cho hoạt động khai thác dữ liệu công chúng, tư liệu số và các ứng dụng công nghệ mới nhưng khoảng cách giữa năng lực sở hữu dữ liệu và năng lực khai thác dữ liệu vẫn còn khá lớn. Những vấn đề liên quan đến chuẩn hóa dữ liệu, tích hợp hệ thống, quản trị bản quyền và chia sẻ tài nguyên số tiếp tục là những thách thức quan trọng cần được giải quyết trong quá trình phát triển hệ sinh thái nội dung số của Đài THVN.

c) Khả năng thích ứng

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
AI ứng dụng trong vận hành	TH12	3,53	0,80	1
Khai thác dữ liệu phản hồi	TH11	3,36	0,78	2
Nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu	TH09	3,33	0,78	3
Công nghệ hỗ trợ hiệu quả	TH10	3,26	0,78	4

Bảng 3.40. Kết quả thống kê mô tả về khả năng thích ứng trong hoạt động sản xuất – phân phối nội dung số

Kết quả khảo sát cho thấy khả năng thích ứng trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số tại Đài THVN được đánh giá ở mức trung bình khá, với giá trị trung bình dao động từ 3,26 đến 3,53 điểm, phản ánh quá trình chuyển đổi số đang tạo ra những thay đổi đáng kể trong cách thức vận hành nội dung, đồng thời đặt ra yêu cầu thích ứng liên tục đối với con người, công nghệ và quy trình làm việc. Trong các nội dung khảo sát, ứng dụng AI trong vận hành (TH12) đạt giá trị

trung bình cao nhất (Mean = 3,53p) phản ánh mức độ hiện diện ngày càng rõ của AI trong quá trình đổi mới hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Bên cạnh đó, khai thác dữ liệu phản hồi của công chúng (TH11) cũng đạt mức khá cao

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
AI đang tạo ra thay đổi đáng kể trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số	21	91,3
Khả năng khai thác dữ liệu phản hồi ngày càng quan trọng	20	87,0
Đội ngũ nhân sự đang từng bước thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số	18	78,3
Công nghệ hỗ trợ tốt hơn cho hoạt động sản xuất và phân phối nội dung	16	69,6
Năng lực sử dụng AI và dữ liệu còn chưa đồng đều giữa các đơn vị	12	52,2

(Mean = 3,36), phản ánh xu hướng gia tăng sử dụng dữ liệu trong quá trình điều chỉnh nội dung và tối ưu hóa hiệu quả phân phối.

Bảng 3.41. Tổng hợp kết quả PVS về khả năng thích ứng trong hoạt động sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.

Dữ liệu PVS cho thấy 91,3% ý kiến nhận định AI đang tạo ra những thay đổi đáng kể trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số. Các ứng dụng AI hiện không chỉ hỗ trợ xử lý kỹ thuật mà còn từng bước tham gia vào hoạt động phân tích dữ liệu, tối ưu hóa nội dung và hỗ trợ quá trình ra quyết định. Song song với sự phát triển của AI, dữ liệu phản hồi từ công chúng ngày càng trở thành cơ sở quan trọng để điều chỉnh nội dung và chiến lược phân phối. 87,0% ý kiến cho rằng khả năng khai thác dữ liệu phản hồi đang giữ vai trò ngày càng lớn trong việc nâng cao hiệu quả vận hành nội dung số, cho thấy quá trình thích ứng hiện nay không chỉ diễn ra ở cấp độ công nghệ mà còn gắn liền với sự thay đổi trong tư duy quản trị nội dung dựa trên dữ liệu.

Về nguồn nhân lực, kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ nhân sự của Đài THVN đã từng bước thích ứng với những yêu cầu mới của môi trường truyền thông số. Có 78,3% ý kiến đánh giá nhân sự đã chủ động tiếp cận các công nghệ mới,

nâng cao kỹ năng số và từng bước thay đổi phương thức tác nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau. Tuy nhiên, quá trình thích ứng hiện nay chưa diễn ra đồng đều giữa các đơn vị. Có 52,2% ý kiến cho rằng năng lực khai thác AI, dữ liệu và các công cụ số vẫn tồn tại sự chênh lệch đáng kể giữa các phòng ban và nhóm nhân sự. Sự khác biệt về trình độ công nghệ, kỹ năng xử lý dữ liệu và khả năng ứng dụng các công cụ số đã tạo ra khoảng cách nhất định về hiệu quả triển khai trong thực tiễn.

Những kết quả trên cho thấy khả năng thích ứng đang trở thành một trong những yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số tại Đài THVN. AI, dữ liệu và công nghệ số đang tạo động lực thúc đẩy quá trình chuyển đổi, trong khi đội ngũ nhân sự cũng từng bước thích nghi với những yêu cầu mới của môi trường truyền thông số. Tuy nhiên, khoảng cách về năng lực khai thác công nghệ và dữ liệu giữa các đơn vị vẫn là một trong những rào cản đáng chú ý, ảnh hưởng đến tốc độ và hiệu quả của quá trình chuyển đổi số trong toàn hệ thống.

d) Giá trị tạo ra từ hoạt động liên kết sản xuất, phân phối nội dung trên

NTS

Biến quan sát	Code	Mean	SD	Rank
Lan tỏa giá trị xã hội	TH18	3,65	0,77	1
Gia tăng giá trị thương hiệu	TH14	3,62	0,76	2
Trách nhiệm xã hội	TH20	3,56	0,76	3
Mở rộng tiếp cận công chúng	TH13	3,52	0,76	4
Tái sử dụng tài nguyên nội dung	TH15	3,52	0,77	5
Định hướng thông tin	TH17	3,48	0,74	6
Tăng tương tác công chúng	TH19	3,43	0,80	7
Tạo nguồn thu	TH16	3,28	0,77	8

Bảng 3.42. Kết quả thống kê mô tả về giá trị tạo ra từ hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung số

Hoạt động tích hợp sản xuất và phân phối nội dung trên NTS đã tạo ra nhiều giá trị khác nhau đối với Đài THVN. Các giá trị được ghi nhận không chỉ dừng ở khía cạnh kinh tế mà còn bao gồm giá trị xã hội, giá trị thương hiệu, khả năng tiếp cận công chúng và hiệu quả khai thác tài nguyên nội dung. Giá trị trung bình của

các biến khảo sát dao động từ 3,28 đến 3,65 điểm, phản ánh mức độ ghi nhận tương đối tích cực của đội ngũ tham gia khảo sát đối với những kết quả mà hoạt động nội dung số mang lại.

Chủ đề mã hóa	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Nội dung số giúp lan tỏa giá trị xã hội và thông tin chính thống	22	95,7
Hoạt động đa nền tảng góp phần gia tăng giá trị thương hiệu của Đài	21	91,3
Mở rộng khả năng tiếp cận và phục vụ công chúng trên nhiều nền tảng	20	87,0
Tái sử dụng nội dung giúp nâng cao hiệu quả khai thác tài nguyên	18	78,3
Tương tác công chúng ngày càng trở thành chỉ số quan trọng	17	73,9
Hiệu quả tạo nguồn thu từ nội dung số còn hạn chế	15	65,2

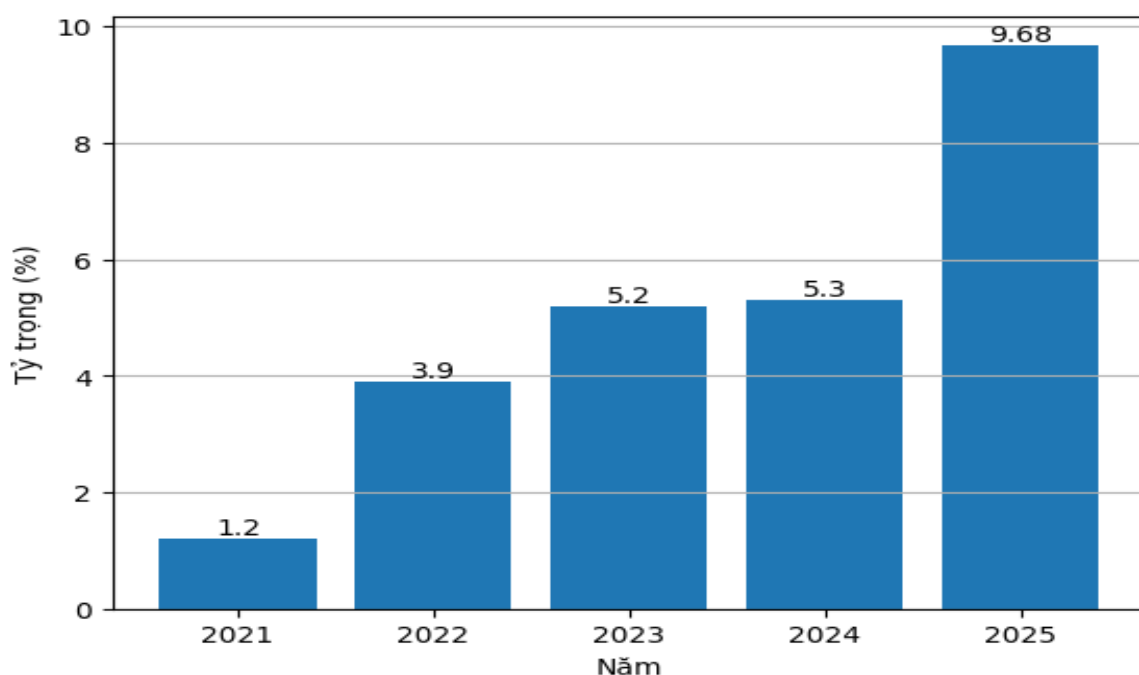
Bảng 3.43. Tổng hợp kết quả PVS về giá trị tạo ra từ hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.

Giá trị xã hội là thành quả nổi bật nhất của hoạt động tích hợp sản xuất – phân phối nội dung số tại Đài THVN. Biện quan sát “Lan tỏa giá trị xã hội” (TH18) đạt mức cao nhất trong toàn bộ nhóm khảo sát (Mean = 3,65). Đồng thời, 95,7% ý kiến phỏng vấn cho rằng các nền tảng số đã góp phần mở rộng khả năng lan tỏa thông tin chính thống, nâng cao hiệu quả tuyên truyền và tăng cường tác động xã hội của các sản phẩm truyền thông. Thực tiễn hoạt động cho thấy nhiều chương trình mang ý nghĩa nhân văn như Cặp lá yêu thương, Việc tử tế hay các chiến dịch hỗ trợ cộng đồng đã tạo được hiệu ứng lan tỏa mạnh mẽ khi được triển khai trên nhiều nền tảng số khác nhau. Việc kết hợp giữa sản xuất nội dung và phân phối đa nền tảng không chỉ mở rộng phạm vi tiếp cận mà còn huy động được sự tham gia và đồng hành của công chúng trong các hoạt động xã hội.

Bên cạnh giá trị xã hội, hoạt động đa nền tảng cũng góp phần gia tăng đáng kể giá trị thương hiệu của Đài THVN. Biện “Gia tăng giá trị thương hiệu” (TH14) đạt Mean = 3,62, đứng thứ hai trong nhóm khảo sát. Có 91,3% ý kiến phỏng vấn nhận định sự hiện diện liên tục của Đài trên nhiều nền tảng đã giúp nâng cao khả năng nhận diện

thương hiệu, mở rộng ảnh hưởng và củng cố vị thế của Đài THVN trong môi trường truyền thông số. Song song với đó, các giá trị liên quan đến mở rộng tiếp cận công chúng (TH13, Mean = 3,52), tăng cường tương tác công chúng (TH19, Mean = 3,43) và thực hiện trách nhiệm xã hội (TH20, Mean = 3,56) đều được đánh giá ở mức khá cao.

Một giá trị quan trọng khác được ghi nhận là khả năng khai thác hiệu quả nguồn tài nguyên nội dung hiện có. Biến “Tái sử dụng tài nguyên nội dung” (TH15) đạt Mean = 3,52 và có tới 78,3% ý kiến phỏng vấn cho rằng việc tái cấu trúc, biên tập và phân phối lại các sản phẩm từ kho dữ liệu truyền hình đã góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Điều này cho phép Đài THVN mở rộng vòng đời nội dung, gia tăng giá trị khai thác của các sản phẩm truyền thông và tối ưu hóa chi phí sản xuất trong môi trường số. Trong nhóm khảo sát, “Tạo nguồn thu” (TH16) có mức đánh giá thấp nhất (Mean = 3,28). Có 65,2% ý kiến phỏng vấn cho rằng hiệu quả tạo nguồn thu từ nội dung số hiện nay vẫn chưa tương xứng với quy mô công chúng và giá trị thương hiệu mà Đài THVN đang sở hữu. Ý kiến PVS cho rằng nguyên nhân không chỉ xuất phát từ sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường quảng cáo số mà còn liên quan đến yêu cầu đổi mới mô hình quản trị và khai thác kinh doanh nội dung. Theo PVS15, Đài THVN đã triển khai nhiều giải pháp như phát triển gói quảng cáo dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, tăng cường khai thác bản quyền, mở rộng hệ sinh thái OneVTV và đẩy mạnh đo lường khán giả nhằm thích ứng với những thay đổi của thị trường. Đồng thời, PVS19 nhấn mạnh rằng giá trị kinh tế của hoạt động nội dung số không thể được tạo ra chỉ bằng việc đầu tư nền tảng công nghệ mà cần gắn liền với đổi mới quản trị, tổ chức kinh doanh và cơ chế phối hợp trong toàn hệ sinh thái nội dung.



Biểu đồ 3.28. Tỷ trọng doanh thu từ nền tảng số trong tổng doanh thu Đài THVN giai đoạn 2021–2025

Biểu đồ cho thấy tỷ trọng doanh thu từ nền tảng số trong tổng doanh thu của Đài tăng từ khoảng 1,2% năm 2021 lên 3,9% năm 2022, duy trì ở mức khoảng 5 - 5,5% trong giai đoạn 2023–2024 và đạt khoảng 9,68% vào năm 2025. Sự gia tăng tỷ trọng cho thấy doanh thu từ nền tảng số có xu hướng chiếm vị trí ngày càng lớn trong cơ cấu nguồn thu của Đài. Tuy nhiên, với mức dưới 10% vào năm 2025, nguồn thu từ nền tảng số vẫn chưa chiếm tỷ trọng chủ đạo. Điều này phản ánh hoạt động phân phối nội dung số đã bước đầu tham gia vào cấu trúc doanh thu, nhưng chưa thay thế được vai trò của các nguồn thu truyền thống.

Một trong những điểm nổi bật trong thực trạng kinh tế của hoạt động phân phối nội dung số tại Đài THVN là khả năng hình thành nhiều mô hình giá trị đồng thời.

Trước hết là mô hình quảng cáo số và hợp tác thương hiệu. Với lượng người theo dõi và lượt xem lớn trên các nền tảng, các kênh số của Đài trở thành môi trường thuận lợi để triển khai quảng cáo, tài trợ và branded content. Các video tin tức, phóng sự ngắn, clip phân tích và nội dung video ngắn phù hợp với thuật toán nền tảng giúp tăng reach, mở rộng khả năng thương mại hóa thông qua quảng cáo số và hợp tác truyền thông.

Thứ hai là mô hình khai thác bản quyền và hạ tầng OTT. Các nền tảng nội bộ như VTVGo cho phép Đài mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng ngoài phương thức phát sóng truyền thống, đồng thời tổ chức khai thác bản quyền ở quy mô lớn hơn. Năm 2024, hoạt động bán quyền tiếp phát sóng chùm kênh VTV đạt khoảng 99 tỷ đồng. Đến năm 2025, sau khi thay đổi mô hình khai thác, doanh thu từ mảng này tăng lên khoảng 272 tỷ đồng. Sự gia tăng này cho thấy tiềm năng khai thác tài sản nội dung và bản quyền trong quá trình đa dạng hóa các phương thức phân phối và tạo nguồn thu của Đài.

Thứ ba là mô hình hệ sinh thái nội dung chuyên biệt. Các sản phẩm như VTVMoney, khi được phân phối trên nhiều nền tảng số, đã thu hút khoảng 10 tỷ đồng tài trợ quảng cáo trong năm 2023. Điều này cho thấy khi một nội dung được tổ chức thành format số rõ ràng, có khả năng nhận diện và có cộng đồng công chúng riêng, nó có thể tạo ra dòng doanh thu độc lập thay vì chỉ phụ thuộc vào doanh thu chung của toàn hệ thống.

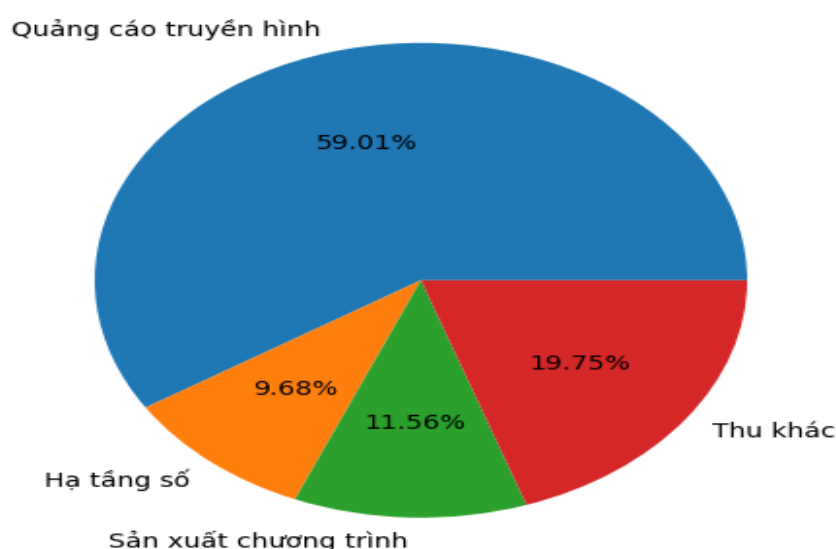
Thứ tư là mô hình chuyển hóa sức lan tỏa nội dung thành giá trị xã hội có quy mô tài chính thực tế. Các chương trình như Cặp lá yêu thương và Việc tử tế khi được lan tỏa mạnh trên các nền tảng số đã huy động được hơn 23 tỷ đồng tiền quyên góp cùng khoảng 15 tỷ đồng xây dựng trường học. Về bản chất, đây vẫn là một cách để tạo giá trị kinh tế – xã hội được tạo ra từ năng lực phân phối nội dung. Nó cho thấy trong môi trường số, hiệu quả kinh tế của phân phối không chỉ đo bằng dòng tiền trực tiếp mà còn bằng khả năng huy động nguồn lực xã hội, gia tăng uy tín thương hiệu và mở rộng giá trị công chúng của Đài.

Kết quả từ phân phối nội dung số gắn liền với các chính sách quản trị, tái cấu trúc và phát triển mô hình kinh doanh của Đài trong năm 2025. Năm 2025 là một năm đặc biệt quan trọng để đánh giá thực trạng giá trị kinh tế từ hoạt động phân phối nội dung số, bởi đây là thời điểm Đài THVN triển khai đồng thời nhiều chính sách điều chỉnh chiến lược nguồn thu trong bối cảnh thị trường quảng cáo truyền hình suy giảm.

“Việc cắt giảm ngân sách quảng cáo của doanh nghiệp và xu hướng thắt chặt chi tiêu buộc Đài phải chuyển từ thế bị động sang chủ động hơn trong hợp tác kinh doanh. Các chính sách nổi bật được triển khai bao gồm: điều chỉnh giá quảng cáo; xây dựng gói quảng cáo dành cho doanh nghiệp SME; phát triển mô hình

OneVTV trên cơ sở hệ sinh thái đa nền tảng; tăng cường đo lường khán giả qua VTV Ratings; đẩy mạnh khai thác bản quyền; mở rộng các chương trình sự kiện lớn; và thử nghiệm các chính sách ưu tiên ngắn hạn như giảm giá sàn để kích cầu thị trường” – [PVS08]

“Chủ trương tinh gọn bộ máy, thống nhất đầu mối đơn vị có chức năng kinh doanh, tăng cường phối hợp nội bộ và nâng cao hiệu quả điều hành. Những thay đổi này cho thấy phân phối nội dung số không thể phát huy giá trị kinh tế nếu chỉ dựa vào nền tảng kỹ thuật, mà phải gắn với đổi mới quản trị và tổ chức kinh doanh”. [PVS14].



Biểu đồ 3.29. Cơ cấu nguồn thu từ các mô hình khai thác của Đài THVN năm 2025

Kết quả năm 2025 cho thấy các chính sách đó đã tạo tác động thực tế. Cơ cấu nguồn thu của Đài bao gồm: quảng cáo trên truyền hình 2.475.899 triệu đồng, chiếm 59,01%; thu trên hạ tầng số 406.065 triệu đồng, chiếm 9,68%; thu sản xuất chương trình 485.037 triệu đồng, chiếm 11,56%; và thu khác 828.594 triệu đồng, chiếm 19,75%. Dù quảng cáo truyền hình vẫn giữ tỷ trọng cao nhất, nhưng nguồn thu trên hạ tầng số đã trở thành một nhóm doanh thu có vị trí rõ ràng trong cơ cấu chung. Dữ liệu cho thấy phân phối nội dung số đã đi vào cấu trúc tài chính của Đài, chứ không còn là khu vực thử nghiệm.

Ngoài ra, việc ngân sách quảng cáo dành cho VTV trong toàn hệ thống các Đài PT-TH tăng từ 21% năm 2024 lên 28% năm 2025 cho thấy năng lực giữ thị

phần quảng cáo của Đài vẫn được cải thiện, dù thị trường chung suy giảm. Cùng với đó, các mảng dịch vụ, sản xuất chương trình, thể thao, sự kiện, nền tảng số và truyền thông chính sách đều tăng trưởng. Riêng thu từ truyền thông chính sách năm 2025 ước tăng khoảng 67% so với năm 2024. Những yếu tố này cho thấy giá trị kinh tế từ phân phối nội dung số không phát triển tách rời, mà gắn với toàn bộ quá trình đổi mới mô hình hoạt động và tổ chức khai thác nguồn lực của Đài.

Từ các dữ liệu trên có thể nhận thấy một số đặc điểm sau:

Thứ nhất, giá trị kinh tế từ phân phối nội dung số có xu hướng tăng nhưng chưa ổn định; quy mô doanh thu từ nền tảng số còn tương đối nhỏ so với tổng doanh thu, cho thấy mức độ phụ thuộc vào nguồn thu truyền thống vẫn còn lớn.

Thứ hai giá trị kinh tế từ phân phối nội dung số phụ thuộc nhiều vào phương thức khai thác và mô hình tổ chức, thể hiện rõ qua sự thay đổi doanh thu khi điều chỉnh cơ chế bán bản quyền năm 2025.

Thứ ba, hoạt động phân phối nội dung số đã hình thành nhiều kênh tạo giá trị khác nhau, nhưng các kênh này chưa đồng đều về hiệu quả và mức độ đóng góp.

Như vậy hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài Truyền hình Việt Nam đã bước đầu tạo ra giá trị kinh tế thông qua nhiều hình thức khác nhau. Doanh thu từ nội dung số và hạ tầng số có xu hướng tăng và duy trì, đồng thời tỷ trọng trong tổng doanh thu cũng có sự gia tăng. Tuy nhiên, quy mô và mức độ đóng góp của nguồn thu này vẫn còn hạn chế so với tổng thể.

Hoạt động tích hợp sản xuất và phân phối nội dung trên NTS đã tạo ra nhiều giá trị cho Đài THVN, trong đó nổi bật nhất là giá trị xã hội, giá trị thương hiệu và khả năng mở rộng tiếp cận công chúng. Việc sử dụng và khai thác tài nguyên nội dung cũng đang trở thành một nguồn giá trị quan trọng trong quá trình vận hành hệ sinh thái số. Tuy nhiên, so với các giá trị xã hội và truyền thông đã đạt được, giá trị kinh tế từ hoạt động nội dung số vẫn chưa phát triển tương xứng, cho thấy nhu cầu tiếp tục đổi mới mô hình quản trị, khai thác dữ liệu và phát triển các phương thức tạo nguồn thu phù hợp trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay.

3.4. Đánh giá thành công, hạn chế và nguyên nhân

3.4.1. Đối với hoạt động sản xuất nội dung trên NTS của Đài THVN

3.4.1.1. Thành công và nguyên nhân

a. Thành công

Về hoạt động sản xuất nội dung trên NTS, kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy Đài Truyền hình Việt Nam đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong quá trình chuyển đổi từ mô hình sản xuất truyền hình truyền thống sang mô hình sản xuất nội dung số đa nền tảng. Những thành công này được thể hiện trên bốn phương diện chủ yếu, bao gồm: (1) *tổ chức và phát triển nguồn nhân lực theo hướng hội tụ và đa nhiệm*; (2) *đổi mới nội dung và đa dạng hóa phương thức biểu đạt phù hợp với đặc điểm của môi trường số*; (3) *từng bước hình thành phương thức sản xuất dựa trên dữ liệu công chúng và thông tin phản hồi từ nền tảng*; và (4) *mở rộng ứng dụng các công nghệ số trong quy trình sản xuất nội dung*.

Thứ nhất, Đài Truyền hình Việt Nam đã tái cấu trúc mô hình tổ chức sản xuất nội dung theo hướng hội tụ và đa nền tảng, tạo nền tảng cho quá trình chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất nội dung. Việc thành lập các đơn vị chuyên trách như Hội đồng Tin tức số, Trung tâm Sản xuất và Phát triển nội dung trên NTS (VTVDigital) cùng sự tham gia của các ban chuyên môn đã góp phần hình thành mô hình tổ chức sản xuất nội dung số theo hướng tích hợp, tăng cường khả năng phối hợp giữa các bộ phận và giảm sự phân tán trong quy trình tác nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy các nhóm nhân sự như phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên và nhân sự đa nhiệm đều tham gia tương đối thường xuyên vào hoạt động sản xuất nội dung trên NTS. Điều này phản ánh sự chuyển dịch tích cực từ mô hình tác nghiệp truyền hình truyền thống sang mô hình tác nghiệp đa phương tiện, trong đó đội ngũ nhân sự không chỉ thực hiện chức năng chuyên môn riêng lẻ mà còn có khả năng tham gia nhiều công đoạn trong chu trình sản xuất nội dung. Qua đó, năng lực thích ứng của nguồn nhân lực đối với yêu cầu của NTS đang được hoàn thiện. Những kết quả này cho thấy quá trình tái cấu trúc tổ chức và phát triển nguồn nhân lực của Đài THVN đã bước đầu đạt được hiệu quả tích cực, phù hợp với định hướng chuyển đổi số được xác lập trong Nghị quyết số 07-NQ/ĐU (2021) và Quyết định số 545/QĐ-THVN (2022), đồng thời tạo nền tảng quan trọng cho việc xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ trong bối cảnh truyền thông số.

Thứ hai, hoạt động sản xuất nội dung trên NTS đã có sự chuyển dịch rõ rệt về nội dung và phương thức biểu đạt. Bên cạnh việc duy trì các nội dung chính trị, thời sự và thông tin thiết yếu nhằm thực hiện nhiệm vụ của cơ quan báo chí quốc gia, Đài THVN đã đa dạng hóa các hình thức thể hiện nội dung thông qua video

ngắn, livestream, sản phẩm đa phương tiện và các định dạng được tối ưu theo từng nền tảng. Sự thay đổi này góp phần nâng cao khả năng tiếp cận công chúng trên môi trường số, đồng thời tăng cường mức độ tương tác và hiệu quả lan tỏa của nội dung.

Thứ ba, hoạt động sản xuất nội dung đã bước đầu hình thành tư duy sản xuất dựa trên dữ liệu. Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy dữ liệu công chúng, dữ liệu tương tác và các công cụ phân tích xu hướng ngày càng được sử dụng trong quá trình lựa chọn chủ đề, xây dựng nội dung và đánh giá hiệu quả sản phẩm. Mặc dù mức độ ứng dụng chưa đồng đều giữa các đơn vị, song việc đưa dữ liệu vào quy trình sản xuất đã góp phần tăng tính phù hợp của nội dung với nhu cầu tiếp nhận thông tin của công chúng số.

Thứ tư, việc ứng dụng công nghệ trong sản xuất nội dung trên NTS đã đạt được những kết quả tích cực. Các hệ thống quản trị nội dung và tư liệu số (CMS/MAM), Mobile Journalism, Cloud Production, trí tuệ nhân tạo và các công cụ hỗ trợ sản xuất số đã được triển khai ở nhiều khâu của quy trình sản xuất. Những công nghệ này góp phần rút ngắn thời gian xử lý thông tin, nâng cao khả năng tác nghiệp hiện trường, hỗ trợ biên tập nội dung và tăng tính linh hoạt trong hoạt động sản xuất, qua đó nâng cao hiệu quả vận hành của hệ thống sản xuất nội dung số tại Đài THVN.

b. Nguyên nhân thành công

Những kết quả tích cực đạt được trong hoạt động sản xuất nội dung trên NTS của Đài THVN xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, bao gồm cả yếu tố thể chế, nguồn lực nội tại và tác động từ hệ sinh thái số.

Thứ nhất, sự quan tâm chỉ đạo và định hướng chiến lược từ lãnh đạo Đài THVN đã tạo nền tảng quan trọng cho quá trình chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất nội dung. Việc ban hành Nghị quyết số 07-NQ/ĐU (2021) về chuyển đổi số và Quyết định số 545/QĐ-THVN (2022) về triển khai các nhiệm vụ chuyển đổi số đã tạo cơ sở định hướng cho việc đổi mới mô hình tổ chức, phát triển nguồn nhân lực, đầu tư công nghệ và xây dựng các đơn vị chuyên trách phục vụ sản xuất nội dung trên NTS. Đây là tiền đề quan trọng giúp quá trình chuyển đổi số được triển khai đồng bộ và có định hướng rõ ràng trong toàn Đài.

Thứ hai, nguồn lực nội dung và dữ liệu được tích lũy trong nhiều năm hoạt động là lợi thế đặc thù của Đài THVN trong quá trình phát triển nội dung số. Kho tư

liệu phong phú cùng hệ thống nội dung được sản xuất liên tục trên các kênh truyền hình đã tạo nguồn nguyên liệu quan trọng cho việc tái sử dụng, tái cấu trúc và phát triển các sản phẩm nội dung trên NTS. Nguồn tư liệu phong phú này đã giúp tiết kiệm nguồn lực sản xuất, tạo điều kiện thuận lợi để Đài nhanh chóng mở rộng số lượng và đa dạng hóa các sản phẩm nội dung phục vụ công chúng số.

Thứ ba, sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng và áp lực cạnh tranh từ hệ sinh thái số đã thúc đẩy quá trình đổi mới hoạt động sản xuất nội dung. Sự phát triển mạnh mẽ của mạng xã hội, nền tảng video trực tuyến và các nền tảng xuyên biên giới đã làm thay đổi cách thức tiếp cận, tiêu thụ và tương tác với nội dung của công chúng. Trong bối cảnh này, không còn cách nào khác là Đài THVN buộc phải đổi mới tư duy sản xuất theo hướng lấy công chúng làm trung tâm, tăng cường tương tác, đa dạng hóa hình thức thể hiện và tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng nhằm duy trì khả năng cạnh tranh và mở rộng phạm vi ảnh hưởng trên môi trường số.

Thứ tư, quá trình đầu tư công nghệ và nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc đổi mới phương thức sản xuất nội dung. Việc triển khai các hệ thống quản trị nội dung, quản lý tư liệu số, sản xuất trên nền tảng đám mây, tác nghiệp di động và ứng dụng trí tuệ nhân tạo đã giúp nâng cao hiệu quả sản xuất. Đồng thời, sự thích ứng của đội ngũ phóng viên, biên tập viên và kỹ thuật viên với yêu cầu tác nghiệp đa nền tảng cũng là yếu tố quan trọng giúp Đài THVN bước đầu tạo dựng mô hình sản xuất nội dung số hiện đại hơn.

3.4.1.2. Hạn chế và nguyên nhân

a) Hạn chế

Thứ nhất, nguồn nhân lực tham gia hoạt động sản xuất nội dung trên NTS vẫn chịu áp lực từ việc phải đồng thời thực hiện các nhiệm vụ cho cả truyền hình tuyến tính và môi trường số. Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy nhiều phóng viên, biên tập viên vẫn phải phân bổ thời gian và nguồn lực cho hai hình thức sản xuất có yêu cầu khác nhau về tốc độ, định dạng và phương thức tiếp cận công chúng. Bởi vậy, khả năng đầu tư chiều sâu cho các sản phẩm nội dung số, đặc biệt là các sản phẩm được thiết kế riêng cho NTS còn hạn chế.

Điều quan trọng nữa đó là năng lực sản xuất nội dung số của đội ngũ chưa phát triển đồng đều giữa các nhóm nhân sự. Một số kỹ năng đặc thù của môi trường

số như xây dựng kịch bản đa nền tảng, kể chuyện số, thiết kế nội dung phù hợp với hành vi công chúng và khai thác hiệu quả các công nghệ hỗ trợ sản xuất vẫn còn những hạn chế nhất định, làm ảnh hưởng đến khả năng tạo ra các sản phẩm nội dung số gốc có tính cạnh tranh cao trên các NTS.

Thứ hai, tỷ lệ nội dung số gốc dành riêng cho NTS còn hạn chế, trong khi nội dung phái sinh từ truyền hình vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu sản phẩm trên NTS. Đài THVN đã triển khai nhiều định dạng nội dung trên NTS, song phần lớn sản phẩm vẫn được phát triển từ nội dung truyền hình hiện có thông qua các hình thức cắt ghép, biên tập lại hoặc tái định dạng trên số. Nội dung được xây dựng riêng cho từng NTS còn chưa nhiều, đặc biệt đối với các nền tảng có đặc thù tiếp nhận riêng như TikTok, YouTube Shorts hay các hình thức nội dung tương tác, bởi vậy, ảnh hưởng đến khả năng xây dựng bản sắc nội dung số và hạn chế sức cạnh tranh của các NTS thuộc Đài THVN.

Thứ ba, việc ứng dụng dữ liệu công chúng và công nghệ số vào quá trình sản xuất nội dung chưa thực sự tốt. Dù các hệ thống phân tích dữ liệu, công cụ đo lường và trí tuệ nhân tạo đã được đưa vào sử dụng, nhưng mức độ khai thác chủ yếu vẫn tập trung ở các chức năng hỗ trợ kỹ thuật như xử lý văn bản, tạo phụ đề, biên tập hoặc tối ưu hóa ở một số khâu sản xuất. Dữ liệu về hành vi tiếp nhận, nhu cầu thông tin và xu hướng tương tác của công chúng chưa được khai thác đầy đủ để hỗ trợ quá trình lựa chọn chủ đề, thiết kế định dạng và phát triển các sản phẩm nội dung dành riêng cho NTS khiến cho nhiều sản phẩm vẫn được hình thành chủ yếu từ kinh nghiệm nghề nghiệp hoặc định hướng biên tập truyền thống hơn là từ các phân tích dự báo về nhu cầu của công chúng số.

Thứ tư, sự liên kết giữa các khâu trong vận hành sản xuất nội dung số chưa thực sự đồng bộ. Kết quả khảo sát cho thấy việc chia sẻ dữ liệu giữa các bộ phận, sự phối hợp giữa nhóm nội dung, kỹ thuật và nền tảng, cũng như cơ chế phản hồi từ công chúng vào quá trình sản xuất vẫn còn những hạn chế nhất định. Tác động này làm giảm hiệu quả của sản xuất hội tụ và ảnh hưởng đến khả năng tối ưu hóa nội dung theo yêu cầu của từng NTS.

b) Nguyên nhân hạn chế

Những hạn chế trong hoạt động sản xuất nội dung trên NTS tại Đài THVN xuất phát từ nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan, gắn liền với quá trình

chuyển đổi từ mô hình sản xuất truyền hình truyền thống sang mô hình sản xuất nội dung số đa nền tảng.

Thứ nhất, quá trình chuyển đổi số vẫn đang diễn ra trong bối cảnh hai mô hình sản xuất truyền thống và sản xuất số cùng tồn tại. Trong khi hoạt động truyền hình tuyến tính vẫn phải bảo đảm thực hiện nhiệm vụ chính trị và duy trì lịch phát sóng thường xuyên, các yêu cầu về sản xuất nội dung số lại đòi hỏi tốc độ, tính linh hoạt và khả năng tối ưu hóa theo nền tảng. Sự tồn tại song song của hai phương thức vận hành khiến nguồn lực nhân sự bị phân tán, khối lượng công việc gia tăng và làm giảm khả năng tập trung nguồn lực cho các sản phẩm nội dung số chuyên biệt.

Thứ hai, tư duy sản xuất nội dung theo mô hình truyền thống vẫn còn ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất trên NTS. Kết quả phỏng vấn cho thấy một bộ phận nhân sự vẫn có xu hướng tiếp cận NTS như một kênh phân phối bổ sung cho nội dung truyền hình thay vì một môi trường truyền thông độc lập với những đặc điểm công chúng và cơ chế vận hành riêng. Nội dung phải sinh chiếm tỷ trọng lớn, trong khi các sản phẩm nội dung số gốc chưa được đầu tư tương xứng.

Thứ ba, cơ chế quản lý, đánh giá và khuyến khích đối với hoạt động sản xuất nội dung số chưa thực sự hoàn thiện. Hiện nay, hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả sản xuất nội dung số, các chỉ số đo lường hiệu suất công việc (KPI) và cơ chế khuyến khích sáng tạo nội dung số vẫn chưa được chuẩn hóa đồng bộ giữa các đơn vị, ảnh hưởng đến động lực đổi mới, khả năng đầu tư chiều sâu cho nội dung số gốc cũng như hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận tham gia sản xuất.

Thứ tư, năng lực số của đội ngũ nhân sự chưa phát triển đồng đều so với yêu cầu chuyển đổi số. Nhiều phóng viên, biên tập viên và kỹ thuật viên đã được đào tạo và thích ứng với các công nghệ mới, song kỹ năng phân tích dữ liệu công chúng, khai thác trí tuệ nhân tạo, tối ưu hóa nội dung theo nền tảng và xây dựng chiến lược nội dung dựa trên dữ liệu vẫn còn hạn chế. Khoảng cách giữa năng lực sử dụng công cụ với năng lực vận dụng dữ liệu và công nghệ vào hoạt động sản xuất nội dung là một trong những nguyên nhân quan trọng làm giảm hiệu quả chuyển đổi số trong hoạt động sản xuất nội dung tại Đài THVN.

3.4.2. Đối với hoạt động phân phối nội dung trên NTS

3.4.2.1. Thành công và nguyên nhân

a) Thành công

Thành công về hoạt động phân phối nội dung trên NTS được thể hiện trên bốn phương diện chủ yếu, bao gồm: *(1) xây dựng hệ sinh thái phân phối đa nền tảng với sự kết hợp giữa các nền tảng tự chủ và nền tảng mạng xã hội; (2) tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng phân phối; (3) tăng cường ứng dụng dữ liệu công chúng trong hoạt động phân phối nội dung; và (4) mở rộng khả năng tiếp cận, lan tỏa nội dung và tăng cường tương tác với công chúng số.* Những kết quả đạt được cho thấy hoạt động phân phối nội dung của Đài THVN đang chuyển từ phương thức phân phối tuyến tính sang phương thức phân phối linh hoạt, đa nền tảng và ngày càng dựa trên dữ liệu.

- Thành công trong việc xây dựng hệ sinh thái phân phối đa nền tảng: Đài Truyền hình Việt Nam đã hình thành mạng lưới phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau, bao gồm cả các NTS thuộc quyền sở hữu của Đài (VTV.vn, VTGo) và các nền tảng mạng xã hội phổ biến như Facebook, YouTube và TikTok. Mỗi nền tảng được khai thác theo những mục tiêu và đặc điểm công chúng khác nhau, qua đó mở rộng khả năng tiếp cận thông tin và gia tăng độ phủ của nội dung. Việc kết hợp giữa các nền tảng tự chủ và các nền tảng mạng xã hội đã giúp Đài THVN duy trì vai trò của dòng thông tin chủ lưu, đồng thời nâng cao khả năng tiếp cận các nhóm công chúng số đa dạng.

- Thành công trong hoạt động tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm nền tảng: Hoạt động phân phối nội dung trên NTS không đơn thuần là đăng tải sản phẩm lên các NTS mà đã chuyển sang hướng tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng môi trường truyền thông. Các hoạt động như lựa chọn thời điểm đăng tải, điều chỉnh tiêu đề, hình ảnh đại diện, từ khóa, hashtag và định dạng nội dung đã được thực hiện thường xuyên hơn trong quá trình phân phối đã nâng cao khả năng tiếp cận, tăng mức độ tương tác của công chúng và kéo dài vòng đời của sản phẩm nội dung trên môi trường số.

- Thành công trong việc hình thành phương thức phân phối dựa trên dữ liệu công chúng: Các hệ thống đo lường hành vi người dùng, công cụ phân tích dữ liệu và nền tảng lắng nghe mạng xã hội đã căn bản được đưa vào hoạt động phân phối nội dung. Thông tin về lượt xem, mức độ tương tác, thời gian tiếp cận, xu hướng quan tâm của công chúng và phản hồi trên mạng xã hội được sử dụng trong quá

trình lựa chọn nội dung, xác định thời điểm phân phối và đánh giá nội dung. Như vậy, hoạt động phân phối nội dung đã bước đầu chuyển từ cách tiếp cận dựa chủ yếu vào kinh nghiệm sang cách tiếp cận dựa trên dữ liệu.

- Thành công trong việc tăng cường tương tác và mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng: Thông qua việc khai thác đồng thời nhiều NTS và áp dụng các công cụ hỗ trợ phân phối, Đài THVN đã mở rộng đáng kể khả năng tiếp cận công chúng ngoài phạm vi truyền hình truyền thống. Hoạt động tương tác với người dùng thông qua bình luận, chia sẻ, livestream và các hình thức phản hồi trực tuyến ngày càng được chú trọng, hình thành mối quan hệ đa chiều giữa cơ quan báo chí và công chúng số. Đây là một trong những chuyển biến quan trọng trong hoạt động phân phối nội dung của Đài THVN trong môi trường số với nhiều cạnh tranh khốc liệt.

b) Nguyên nhân thành công

Các kết quả đạt được trong hoạt động phân phối nội dung trên NTS phản ánh quá trình thích ứng và đổi mới của Đài THVN. Quá trình này được thúc đẩy bởi sự thay đổi về nhận thức quản lý, phương thức tổ chức hoạt động, năng lực công nghệ và yêu cầu ngày càng cao từ công chúng số.

Thứ nhất, định hướng chiến lược và sự quan tâm chỉ đạo của lãnh đạo Đài THVN đã tạo nền tảng quan trọng cho quá trình đổi mới hoạt động phân phối nội dung trên NTS. Các chủ trương chuyển đổi số được triển khai trong những năm gần đây đã tạo điều kiện cho việc thay đổi nhận thức về vai trò của hoạt động phân phối nội dung, từ vị trí hỗ trợ cho sản xuất trở thành một khâu quan trọng trong chuỗi giá trị nội dung số. Việc hình thành các đơn vị và bộ phận chuyên trách về nội dung số, dữ liệu và nền tảng đã tạo điều kiện tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận, đồng thời nâng cao hiệu quả quản lý và điều phối hoạt động phân phối trên nhiều nền tảng khác nhau.

Thứ hai, lợi thế về hệ sinh thái nền tảng và nguồn lực nội dung đã tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động này. Đài THVN sở hữu đồng thời các NTS tự chủ như VTV.vn và VTVGo, cùng với sự hiện diện trên các nền tảng mạng xã hội có lượng người dùng lớn như Facebook, YouTube và TikTok. Sự kết hợp giữa các nền tảng tự chủ và nền tảng mạng xã hội giúp mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng, gia tăng khả năng lan tỏa nội dung.

Thứ ba, sự phát triển của công nghệ và các công cụ đo lường dữ liệu đã hỗ trợ quá trình đổi mới hoạt động phân phối nội dung. Các hệ thống phân tích dữ liệu người dùng, công cụ theo dõi tương tác, dashboard đo lường hiệu quả nội dung và các giải pháp lắng nghe mạng xã hội đã cung cấp cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn thời điểm đăng tải, tối ưu hóa nội dung và đánh giá hiệu quả phân phối. Nhờ đó, hoạt động phân phối nội dung trên NTS dần chuyển từ cách tiếp cận dựa trên kinh nghiệm sang cách tiếp cận dựa trên dữ liệu.

Thứ tư, sự thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin của công chúng số đã tạo động lực thúc đẩy quá trình đổi mới hoạt động phân phối. Công chúng ngày càng có xu hướng tiếp nhận thông tin trên nhiều nền tảng khác nhau, ưu tiên nội dung ngắn gọn, trực quan, có tính tương tác cao và được cập nhật theo thời gian thực. Điều này buộc các đơn vị phân phối phải liên tục đổi mới phương thức tiếp cận công chúng, tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng và tăng cường sử dụng dữ liệu để nâng cao hiệu quả lan tỏa thông tin.

3.4.2.2. Hạn chế và nguyên nhân

a) Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN vẫn còn tồn tại một số hạn chế trong quá trình tổ chức, vận hành và khai thác hiệu quả hệ sinh thái số.

Thứ nhất, sự phối hợp và liên kết giữa các nền tảng trong hệ sinh thái phân phối nội dung chưa thực sự đồng bộ. Mặc dù Đài THVN đã xây dựng mạng lưới phân phối trên nhiều nền tảng khác nhau, song cơ chế phối hợp, chia sẻ dữ liệu và điều hướng công chúng giữa các nền tảng vẫn còn những hạn chế nhất định. Hoạt động phân phối trên các nền tảng đôi khi vẫn được triển khai theo từng đơn vị hoặc từng nền tảng riêng lẻ, làm giảm hiệu quả của chiến lược phân phối tích hợp. Đội ngũ phụ trách nền tảng thường phải đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau, trong khi nguồn nhân lực chuyên sâu về quản trị nền tảng và tối ưu hóa phân phối còn hạn chế.

Thứ hai, nguồn nhân lực phụ trách hoạt động phân phối nội dung trên NTS còn gặp nhiều áp lực trong quá trình vận hành hệ sinh thái đa nền tảng. Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy đội ngũ quản trị nền tảng thường phải đồng thời theo dõi, cập nhật và vận hành nhiều kênh phân phối khác nhau như Facebook,

YouTube, TikTok, VTV.vn và VTGo. Khối lượng công việc lớn cùng yêu cầu phản ứng nhanh trước sự thay đổi liên tục của môi trường số làm gia tăng áp lực đối với đội ngũ này.

Nguồn nhân lực chuyên trách về quản trị NTS chưa thực sự đáp ứng yêu cầu phát triển của hoạt động phân phối nội dung hiện nay. Một số lĩnh vực chuyên môn như phân tích dữ liệu người dùng, tối ưu hóa nội dung theo thuật toán nền tảng, quản trị lưu lượng truy cập và đánh giá hiệu quả phân phối chuyên sâu vẫn còn thiếu đội ngũ có trình độ chuyên môn chuyên biệt.

Thứ ba, hoạt động phân phối nội dung vẫn nghiêng nhiều về đo lường hiệu quả sau phân phối hơn là phân phối dựa trên hiểu biết sâu về công chúng. Dữ liệu người dùng được khai thác chủ yếu để thống kê và đánh giá các chỉ số tương tác như lượt xem, lượt thích, lượt chia sẻ hoặc phạm vi tiếp cận nội dung. Việc cần thiết như sử dụng dữ liệu để phân loại công chúng, nhận diện nhu cầu của từng nhóm người dùng và điều chỉnh nội dung phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng còn chưa rõ nét. Như vậy, dữ liệu mới chủ yếu được sử dụng cho mục đích đánh giá kết quả phân phối thay vì hỗ trợ quá trình cá nhân hóa và tối ưu hóa hoạt động phân phối nội dung.

Thứ tư, hiệu quả khai thác giá trị kinh tế từ hoạt động phân phối nội dung trên NTS còn chưa tương xứng với quy mô và phạm vi tiếp cận công chúng. Hệ sinh thái nền tảng của Đài THVN có khả năng tiếp cận số lượng lớn người dùng và tạo ra mức độ lan tỏa đáng kể đối với các nội dung chính trị, xã hội và thời sự, nhưng việc chuyển hóa lợi thế về công chúng thành nguồn thu từ các hoạt động kinh tế số vẫn còn nhiều khó khăn và vì vậy, mối liên kết giữa hoạt động phân phối nội dung và khai thác giá trị kinh tế trong môi trường số chưa thực sự phát huy hiệu quả.

b) Nguyên nhân hạn chế

Những hạn chế trong hoạt động phân phối nội dung trên NTS xuất phát từ nhiều nguyên nhân liên quan đến nhận thức quản lý, mô hình tổ chức, hạ tầng công nghệ và năng lực nhân sự.

Thứ nhất, hoạt động phân phối nội dung chưa thực sự được tích hợp đồng bộ vào toàn bộ chu trình sản xuất nội dung số. PVS cho thấy ở nhiều trường hợp, hoạt động phân phối vẫn được xem là khâu triển khai sau khi sản phẩm đã hoàn thiện và

sự tham gia của bộ phận nền tảng và phân phối vào quá trình xây dựng ý tưởng, lựa chọn phương thức thể hiện, xác định chiến lược tiếp cận công chúng còn hạn chế. Nguyên nhân cốt lõi này đã làm giảm khả năng tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng ngay từ giai đoạn đầu của hoạt động sản xuất.

Thứ hai, cơ chế khai thác giá trị kinh tế từ hoạt động phân phối nội dung số chưa theo kịp yêu cầu của môi trường truyền thông số. Đài THVN đã xây dựng được hệ sinh thái phân phối với khả năng tiếp cận công chúng rộng lớn, song việc phát triển các mô hình kinh doanh số, khai thác dữ liệu người dùng và đa dạng hóa nguồn thu từ nội dung còn nhiều hạn chế. Bởi vậy những lợi thế về công chúng và độ phủ thành nguồn lực tài chính không nhiều để phục vụ tái đầu tư cho hoạt động sản xuất và phân phối nội dung.

Thứ ba, hạ tầng công nghệ phục vụ hoạt động phân phối nội dung chưa được liên thông và tích hợp hoàn toàn. Các hệ thống quản trị nội dung, quản lý dữ liệu, đo lường hiệu quả và công cụ hỗ trợ phân phối hiện vẫn tồn tại ở các mức độ tích hợp khác nhau. Việc chia sẻ dữ liệu giữa các hệ thống và khả năng tự động hóa quy trình phân phối trên nhiều nền tảng còn hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị, khả năng khai thác dữ liệu và tốc độ vận hành theo thời gian thực.

Thứ tư, năng lực số của đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động phân phối nội dung trên NTS chưa thực sự thích ứng tốt so với yêu cầu của môi trường truyền thông số. Có nhiều sự khác biệt đáng kể giữa các nhóm nhân sự trong việc tiếp cận và khai thác các công cụ dữ liệu, NTS và hệ thống đo lường công chúng. Việc khai thác và sử dụng các nguồn dữ liệu này trong thực tiễn vẫn còn những hạn chế nhất định, làm ảnh hưởng đến hiệu quả phân tích công chúng, khả năng nhận diện xu hướng tiếp nhận nội dung cũng như mức độ chủ động trong quá trình vận hành và tối ưu hóa hoạt động phân phối trên NTS.

3.4.3. Đối với chuỗi tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS.

3.4.3.1. Thành công và nguyên nhân

a) Thành công

Về chuỗi tích hợp sản xuất - phân phối nội dung trên NTS, kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy Đài THVN đã đạt được những chuyển biến tích cực trong việc kết nối các hoạt động sản xuất, quản trị nội dung, phân phối và khai thác dữ

liệu công chúng. Những kết quả này thể hiện trên ba phương diện chủ yếu: (1) Bước đầu chuyển đổi tư duy sản xuất gắn với yêu cầu phân phối trên NTS; (2) nâng cao khả năng khai thác và tái sử dụng tài sản nội dung số trong toàn hệ thống; và (3) tạo ra giá trị tổng hợp về chính trị, xã hội và kinh tế thông qua sự liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung.

- Thành công trong việc hình thành tư duy tích hợp giữa sản xuất và phân phối nội dung: Một trong những chuyển biến đáng chú ý là hoạt động sản xuất và phân phối nội dung không còn được triển khai hoàn toàn tách biệt như trong mô hình truyền hình truyền thống. Các yếu tố liên quan đến công chúng mục tiêu, nền tảng phân phối, định dạng nội dung và phương thức tiếp cận người dùng được xem xét ngay từ quá trình xây dựng kế hoạch và phát triển nội dung. Chuỗi sản xuất - phân phối đang dần được tiếp cận theo hướng tích hợp hơn, phù hợp với yêu cầu của môi trường truyền thông số.

- Thành công trong việc khai thác và tái sử dụng tài sản nội dung số: Sự liên kết giữa hoạt động sản xuất, lưu trữ và phân phối đã tạo điều kiện nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn tài nguyên nội dung của Đài THVN. Các sản phẩm truyền hình sau khi phát sóng tiếp tục được tái cấu trúc, biên tập và phân phối dưới nhiều định dạng khác nhau trên các NTS. Quá trình này giúp mở rộng khả năng tiếp cận công chúng, nâng cao giá trị sử dụng của nội dung, giảm áp lực về nguồn lực sản xuất và gia tăng hiệu quả khai thác kho tư liệu số của Đài.

- Thành công trong việc tạo ra giá trị tổng hợp từ chuỗi sản xuất - phân phối nội dung: Sự gắn kết giữa sản xuất và phân phối đã tạo điều kiện cho việc lan tỏa thông tin, thực hiện nhiệm vụ chính trị và phục vụ nhu cầu tiếp nhận thông tin của công chúng số. Việc mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng, gia tăng mức độ tương tác và phát triển hệ sinh thái nội dung số cũng tạo tiền đề cho việc khai thác các giá trị kinh tế từ nội dung. Qua đó, chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối góp phần tạo ra đồng thời giá trị chính trị – xã hội, giá trị công chúng, giá trị thương hiệu, giá trị khai thác tài sản nội dung và giá trị kinh tế trong hệ sinh thái truyền thông số của Đài THVN.

b) Nguyên nhân thành công

Thứ nhất, sự thay đổi trong tư duy quản lý và tổ chức hoạt động nội dung đã tạo nền tảng cho quá trình tích hợp sản xuất và phân phối. Thay vì vận hành theo mô hình tách biệt giữa các khâu chức năng, Đài THVN bước đầu chuyển đổi, gắn

kết giữa sản xuất, quản trị dữ liệu và phân phối. Điều này tạo điều kiện để các quyết định liên quan đến công chúng, nền tảng và hình thức thể hiện nội dung được xem xét trong toàn bộ chu trình vận hành thay vì chỉ tập trung ở từng khâu riêng lẻ.

Thứ hai, nguồn tài nguyên nội dung được tích lũy trong nhiều năm hoạt động là cơ sở quan trọng để hình thành chuỗi giá trị nội dung trên NTS. Kho tư liệu truyền hình, hệ thống dữ liệu nội dung và các sản phẩm báo chí được tích lũy qua nhiều giai đoạn phát triển đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc tái sử dụng, tái cấu trúc và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng khác nhau. Đây là lợi thế quan trọng giúp Đài THVN nâng cao hiệu quả khai thác nội dung và mở rộng khả năng tiếp cận công chúng trên các nền tảng.

Thứ ba, việc từng bước đưa dữ liệu công chúng vào quá trình sản xuất và phân phối đã góp phần tăng cường sự kết nối giữa các khâu trong chuỗi nội dung. Các dữ liệu về hành vi tiếp nhận, mức độ tương tác và phản hồi của công chúng được sử dụng nhiều hơn trong quá trình xây dựng nội dung, lựa chọn nền tảng phân phối và đánh giá hiệu quả sản phẩm, hình thành cơ sở thông tin chung giữa các bộ phận sản xuất và phân phối và nâng cao khả năng điều chỉnh nội dung phù hợp với nhu cầu của công chúng số.

Thứ tư, sự phát triển của hạ tầng công nghệ và các hệ thống quản trị nội dung số đã hỗ trợ quá trình liên kết giữa sản xuất và phân phối. Việc ứng dụng các hệ thống CMS, MAM, nền tảng lưu trữ số và các công cụ phân tích dữ liệu đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý, khai thác và chuyển tiếp chéo nội dung giữa các khâu trong chuỗi giá trị. Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung vì vậy được kết nối chặt chẽ hơn trong môi trường số.

3.4.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

a) Hạn chế

Thứ nhất, sự liên kết giữa các khâu trong chuỗi sản xuất – phân phối nội dung còn hạn chế; vẫn tồn tại khoảng cách giữa các bộ phận sản xuất, nền tảng, kỹ thuật và dữ liệu. Trong một số trường hợp, hoạt động sản xuất và phân phối vẫn được triển khai theo các công đoạn tương đối độc lập, làm giảm hiệu quả phối hợp và khả năng phản ứng nhanh trước những thay đổi của môi trường số.

Thứ hai, dữ liệu công chúng chưa thực sự trở thành cầu nối giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung. Mặc dù các NTS cung cấp lượng lớn dữ liệu về hành vi

tiếp nhận, mức độ tương tác và phản hồi của người dùng, song việc luân chuyển và chuyển hóa các dữ liệu này thành cơ sở phục vụ hoạch định nội dung còn hạn chế. Dữ liệu chủ yếu được sử dụng để đánh giá hiệu quả sau phân phối thay vì đóng vai trò là nguồn thông tin đầu vào cho các quyết định sản xuất ở các chu kỳ nội dung tiếp theo.

Thứ ba, hệ thống quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số chưa đạt được mức độ đồng bộ cần thiết. Việc lưu trữ, quản lý và khai thác nội dung giữa các đơn vị và nền tảng còn tồn tại sự khác biệt về quy trình, chuẩn dữ liệu và phương thức quản trị. Điều này ảnh hưởng đến khả năng tìm kiếm, chia sẻ và tái sử dụng nội dung, đồng thời làm hạn chế hiệu quả khai thác các công nghệ mới dựa trên dữ liệu và siêu dữ liệu (metadata). Sự phân tán của hệ thống dữ liệu cũng ảnh hưởng đến tính liên thông của toàn bộ chuỗi giá trị nội dung số.

Thứ tư, nguồn nhân lực có khả năng điều phối và kết nối toàn bộ chuỗi sản xuất – phân phối còn hạn chế. Hoạt động sản xuất, phân phối và khai thác dữ liệu hiện vẫn chủ yếu được tổ chức theo các nhóm chức năng riêng biệt, làm cho quá trình kết nối giữa dữ liệu công chúng, hoạt động sản xuất và chiến lược phân phối chưa thực sự thông suốt, ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành của mô hình hội tụ trên NTS.

b) Nguyên nhân hạn chế

Thứ nhất, quá trình chuyển đổi từ mô hình vận hành tuyến tính sang mô hình vận hành tích hợp vẫn đang trong giai đoạn thích ứng. Trong thời gian dài, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung được tổ chức theo các khâu tương đối tách biệt, trong đó sản xuất giữ vai trò trung tâm còn phân phối chủ yếu được xem là công đoạn tiếp nối. Khi chuyển sang môi trường số, yêu cầu liên kết giữa các khâu từ xây dựng nội dung, lựa chọn nền tảng, phân phối, đo lường phản hồi đến cải tiến sản phẩm ngày càng trở nên chặt chẽ hơn. Tuy nhiên, sự thay đổi này chưa diễn ra đồng đều giữa các đơn vị, làm cho chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối chưa vận hành thực sự đồng bộ.

Thứ hai, tư duy khai thác dữ liệu như một nguồn lực chiến lược chưa được hình thành đầy đủ trong toàn hệ thống. Dữ liệu công chúng, dữ liệu nền tảng, dữ liệu tương tác và dữ liệu nội dung đã được thu thập ở nhiều khâu khác nhau nhưng chưa được xem là cơ sở cho các quyết định trong toàn bộ chuỗi giá trị nội dung số

Thứ ba, hệ thống quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số chưa được chuẩn hóa và tích hợp đầy đủ. Kho tư liệu và dữ liệu nội dung của Đài được hình thành qua nhiều giai đoạn với các chuẩn kỹ thuật, định dạng lưu trữ và phương thức quản lý khác nhau, làm ảnh hưởng đến khả năng tìm kiếm, liên kết, tái sử dụng và khai thác nội dung trên quy mô toàn hệ thống. Bên cạnh đó, việc quản lý metadata và tài sản số chưa đồng bộ cũng làm gia tăng khó khăn trong công tác kiểm soát bản quyền, xác minh nguồn gốc và khai thác nội dung phục vụ các ứng dụng công nghệ mới.

Thứ tư, năng lực kết nối dữ liệu với hoạt động sản xuất và phân phối của đội ngũ nhân sự còn hạn chế. Chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS đòi hỏi nhân sự không chỉ thực hiện tốt các công việc chuyên môn riêng lẻ mà còn cần có khả năng phân tích dữ liệu công chúng, nhận diện xu hướng tiếp nhận nội dung và chuyển hóa dữ liệu thành cơ sở phục vụ hoạch định nội dung và chiến lược phân phối. Khi năng lực này chưa phát triển đồng đều, dữ liệu khó trở thành yếu tố liên kết hiệu quả giữa các khâu trong chuỗi giá trị nội dung số.

Tiểu kết chương 3

Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động sản xuất, phân phối và tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài Truyền hình Việt Nam đã có những chuyển biến rõ nét trong quá trình thích ứng với môi trường truyền thông số. Trong hoạt động sản xuất, mô hình tổ chức theo hướng hội tụ từng bước được hình thành; đội ngũ phóng viên, biên tập viên và nhân sự đa nhiệm ngày càng tham gia sâu hơn vào quy trình sản xuất nội dung đa nền tảng. Nội dung được mở rộng theo nhiều lĩnh vực khác nhau, đồng thời xuất hiện ngày càng nhiều hình thức thể hiện như infographic, livestream, multimedia storytelling và video ngắn. Bên cạnh đó, dữ liệu công chúng, dữ liệu nền tảng cùng các công nghệ như CMS/MAM, Mobile Journalism, Cloud Production và trí tuệ nhân tạo đã được đưa vào nhiều công đoạn của quy trình sản xuất nội dung số.

Đối với hoạt động phân phối, Đài THVN đã xây dựng được hệ sinh thái phân phối đa nền tảng với sự kết hợp giữa các nền tảng tự chủ và các nền tảng mạng xã hội phổ biến. Hoạt động tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm của từng nền tảng, khai thác dữ liệu công chúng và tăng cường tương tác với người dùng đã trở thành những đặc điểm nổi bật trong quá trình phân phối nội dung. Mối liên kết giữa sản xuất, phân phối, quản trị dữ liệu và khai thác tài sản nội dung số cũng đang từng bước

được hình thành, tạo nên những yếu tố nền tảng của chuỗi giá trị nội dung số trong môi trường truyền thông đa nền tảng.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu cũng cho thấy một số vấn đề nổi bật trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN. Nguồn nhân lực số chưa phát triển đồng đều; tỷ lệ nội dung số gốc còn hạn chế so với nội dung phái sinh; dữ liệu công chúng và công nghệ số chưa thực sự trở thành cơ sở cho các quyết định sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Đồng thời, sự liên kết giữa các bộ phận, khả năng tích hợp dữ liệu, quản trị tài sản nội dung số và khai thác giá trị kinh tế từ hệ sinh thái nền tảng vẫn còn những khoảng trống nhất định trong quá trình vận hành.

Những kết quả nghiên cứu trên không chỉ phản ánh thực trạng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án tiếp tục phân tích các vấn đề đặt ra, đề xuất hệ thống giải pháp và xây dựng mô hình nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN trong Chương 4.

CHƯƠNG 4

VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI NỘI DUNG TRÊN NỀN TẢNG SỐ CỦA ĐÀI THVN

4.1. Vấn đề đặt ra về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN

4.1.1. Vấn đề đặt ra đối với hoạt động sản xuất nội dung trên NTS

Vấn đề chuyển dịch từ mô hình sản xuất truyền hình sang mô hình sản xuất nội dung trên NTS lấy công chúng và dữ liệu làm trung tâm.

Kết quả nghiên cứu cho thấy quá trình chuyển đổi mô hình sản xuất nội dung lấy công chúng và dữ liệu làm trung tâm đã bắt đầu hình thành tại Đài THVN thông qua việc gia tăng hoạt động nghiên cứu công chúng, theo dõi xu hướng nội dung và khai thác dữ liệu nền tảng trong các khâu của chu trình sản xuất. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi này vẫn chưa diễn ra đồng đều giữa các đơn vị. Nhiều nội dung trên VTV.vn, VTGo và các nền tảng mạng xã hội vẫn được hình thành chủ yếu từ hoạt động khai thác, biên tập hoặc tái cấu trúc các sản phẩm đã phát sóng trên truyền hình. Nội dung số gốc được thiết kế riêng cho từng nền tảng, từng nhóm công chúng và từng bối cảnh tiếp nhận chưa chiếm tỷ trọng tương xứng với vai trò ngày càng lớn của môi trường số trong hệ sinh thái nội dung của Đài THVN.

Việc khai thác dữ liệu công chúng trong hoạt động sản xuất nội dung vẫn chủ yếu tập trung ở khâu tham khảo, hỗ trợ nhận diện xu hướng và đánh giá hiệu quả nội dung sau đăng tải. Dữ liệu chưa thực sự trở thành nguồn lực trung tâm tham gia xuyên suốt vào quá trình lựa chọn chủ đề, xây dựng kế hoạch, tổ chức sản xuất và tối ưu hóa nội dung trên các NTS. Điều này cho thấy cách thức sản xuất lấy sản phẩm truyền hình làm trung tâm vẫn còn ảnh hưởng nhất định đến hoạt động sản xuất nội dung số của Đài THVN. Trên thế giới, nhiều đài truyền hình đã chuyển từ tư duy sản xuất nội dung theo lịch phát sóng sang tư duy sản xuất dựa trên dữ liệu

công chúng. “*Báo chí dựa trên dữ liệu là xu thế mà các cơ quan báo chí truyền thông trên thế giới đang áp dụng. Chẳng hạn, BBC sử dụng dữ liệu từ nền tảng iPlayer để đánh giá hiệu quả nội dung, hỗ trợ lựa chọn chủ đề, phát triển định dạng và tối ưu hóa quá trình sản xuất. Dữ liệu trở thành một phần của hoạt động ra quyết định biên tập và sản xuất nội dung số*” [PVS21]. Việc chuyển sang mô hình sản xuất lấy công chúng và dữ liệu làm trung tâm là yêu cầu tất yếu của quá trình chuyển đổi số. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt giữa các cơ quan báo chí, nền tảng số và các nhà sáng tạo nội dung độc lập, bởi vậy vấn đề đặt ra đối với Đài THVN đó là vừa mở rộng số lượng nội dung trên nền tảng số để tăng sự nhận diện, vừa phải hình thành mô hình sản xuất lấy công chúng và dữ liệu làm trung tâm, trong đó dữ liệu trở thành nguồn lực tham gia trực tiếp vào quá trình lựa chọn chủ đề, tổ chức sản xuất, tối ưu nội dung và đánh giá hiệu quả của nội dung số.

Vấn đề đặt ra về năng lực vận hành chuỗi sản xuất nội dung số trong môi trường hội tụ truyền thông

Hoạt động sản xuất nội dung trong thời điểm trước đây được tổ chức theo các công đoạn tương đối độc lập như thu thập thông tin, biên tập, phát sóng và lưu trữ nội dung, tuy nhiên trong môi trường số, các hoạt động này được kết nối chặt chẽ thông qua dữ liệu, công nghệ và nền tảng phân phối. Theo PVS23: “*Tại nhiều đài truyền hình công cộng như BBC hay NHK, newsroom hội tụ thể hiện ở sự kết nối giữa dữ liệu công chúng, hệ thống quản lý nội dung và các nhóm sản xuất – phân phối trong toàn bộ vòng đời nội dung. Hiệu quả hoạt động không còn được đánh giá theo từng bộ phận riêng lẻ mà theo khả năng phối hợp của toàn bộ chuỗi giá trị nội dung*”. Lý thuyết hội tụ truyền thông nhấn mạnh sự liên kết và tích hợp giữa nguồn nhân lực, công nghệ, dữ liệu, nền tảng và quy trình vận hành nhằm hình thành một chuỗi giá trị nội dung thống nhất trong môi trường truyền thông số. Thực tế cho thấy Đài THVN đã từng bước hình thành newsroom hội tụ và triển khai nhiều hệ thống công nghệ phục vụ sản xuất, phân phối nội dung số, mức độ liên kết giữa dữ liệu, công nghệ, nội dung và các chủ thể tham gia trong toàn bộ chu trình nội dung vẫn còn những khoảng cách nhất định. Dữ liệu công chúng, dữ liệu nền tảng, tài sản nội dung số và các hệ thống công nghệ chưa phải lúc nào cũng được khai thác theo một cơ chế vận hành thống nhất và xuyên suốt giữa các công đoạn.

Vấn đề đặt ra đối với Đài THVN là khoảng cách giữa yêu cầu vận hành tích hợp của môi trường truyền thông số với mức độ liên kết hiện có giữa các nguồn lực trong hệ sinh thái số của Đài. Khi quy mô dữ liệu, số lượng nền tảng và khối lượng nội dung ngày càng gia tăng, khả năng kết nối, phối hợp giữa các công đoạn sản xuất, phân phối và quản trị dữ liệu trở thành một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động nội dung trên nền tảng số.

Vấn đề phát triển nội dung số gốc và đổi mới phương thức biểu đạt trên nền tảng số

Quá trình tiếp nhận thông tin cũng diễn ra trong những bối cảnh đa dạng hơn, trên nhiều thiết bị khác nhau và chịu tác động mạnh từ thuật toán phân phối nội dung. Những thay đổi đó làm cho yêu cầu đối với sản phẩm báo chí không dừng ở việc cung cấp thông tin chính xác mà còn gắn với khả năng thu hút sự chú ý, tạo trải nghiệm tiếp nhận và duy trì sự gắn kết của công chúng.

Trong xu hướng đó, nội dung số gốc đang trở thành một nguồn lực quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của cơ quan báo chí trên môi trường số. Nhiều hình thức thể hiện mới như video ngắn, livestream, multimedia storytelling, podcast, đồ họa tương tác và các sản phẩm dựa trên dữ liệu đang ngày càng được sử dụng rộng rãi. Mỗi nền tảng hình thành những đặc điểm tiếp nhận riêng, kéo theo yêu cầu khác nhau về cấu trúc nội dung, nhịp độ kể chuyện, ngôn ngữ thể hiện và cách thức tương tác với công chúng. *“Các đài truyền hình trong khu vực hiện không còn cạnh tranh chủ yếu bằng số lượng nội dung mà bằng khả năng tạo ra nội dung số gốc và trải nghiệm công chúng phù hợp với từng nền tảng. Nội dung được chuyển đổi từ truyền hình vẫn có giá trị, nhưng khó trở thành lợi thế cạnh tranh dài hạn trên môi trường số”* – [PVS23].

Thực tiễn tại Đài THVN cho thấy hệ sinh thái nội dung trên NTS đã có những bước phát triển đáng kể cả về chủ đề phản ánh và phương thức biểu đạt. Tuy nhiên, nguồn cung nội dung cho các NTS hiện nay vẫn chủ yếu được hình thành từ hoạt động khai thác, biên tập hoặc tái cấu trúc các chương trình phát sóng. Trong khi đó, sự thay đổi liên tục của hành vi công chúng đòi hỏi các sản phẩm được thiết kế ngay từ đầu cho môi trường số, phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng và từng nhóm người dùng. Sự phát triển của AI, dữ liệu lớn, điện toán đám mây và các công nghệ số mới tiếp tục mở rộng khả năng sáng tạo nội dung, đồng thời làm gia tăng yêu cầu

đổi mới trong tổ chức sản xuất, phương thức kể chuyện và thiết kế trải nghiệm công chúng. Những biến đổi này đang tạo ra yêu cầu ngày càng lớn đối với việc phát triển nội dung số gốc và làm chủ các phương thức biểu đạt phù hợp với môi trường truyền thông đa nền tảng.

Vấn đề duy trì vai trò dẫn dắt thông tin của Đài THVN trong hệ sinh thái NTS

Sự phổ biến của Internet, mạng xã hội và các nền tảng số khiến công chúng có thể tiếp cận thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, tham gia trực tiếp vào quá trình chia sẻ, bình luận và lan truyền nội dung. Thuật toán phân phối nội dung ngày càng giữ vai trò quan trọng trong việc định hình khả năng tiếp cận thông tin của người dùng trên không gian mạng. Quá trình dịch chuyển này làm xuất hiện một cấu trúc truyền thông mới, trong đó, đài truyền hình, nền tảng công nghệ, nhà sáng tạo nội dung và cộng đồng người dùng cùng tham gia vào hoạt động sản xuất, phân phối thông tin. Tốc độ lan truyền, khả năng thu hút sự chú ý và mức độ tương tác trở thành những yếu tố có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hiệu quả nội dung trên NTS. Tin giả, thông tin sai lệch và các nội dung thiếu kiểm chứng cũng có điều kiện lan tỏa nhanh hơn trong môi trường truyền thông thời gian thực.

Đối với Đài THVN, sự thay đổi đó đặt ra yêu cầu duy trì ảnh hưởng xã hội trong điều kiện cạnh tranh ngày càng mở rộng. Giá trị của nội dung được thể hiện qua năng lực kiểm chứng thông tin, khả năng định hướng dư luận, mức độ tin cậy của công chúng và vai trò dẫn dắt các vấn đề xã hội quan trọng. *“Vấn đề đặt ra đối với Đài THVN đó là vừa mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng trên các nền tảng số, vừa duy trì vai trò dẫn dắt thông tin trong sự cạnh tranh ngày càng gia tăng về sự chú ý, tốc độ lan truyền và mức độ tương tác. Khoảng cách giữa thông tin chính thống và các nguồn thông tin thiếu kiểm chứng đang đặt ra yêu cầu đối với Đài THVN trong việc nâng cao năng lực xác thực thông tin, phản ứng nhanh trước các vấn đề xã hội, tăng cường khả năng định hướng dư luận và củng cố niềm tin của công chúng trên môi trường truyền thông số”*. [PVS19]. Thực tiễn phát triển của hệ sinh thái số tại Đài THVN cho thấy phạm vi hiện diện trên các nền tảng trực tuyến được mở rộng thông qua website, OTT, mạng xã hội và các nền tảng video. Tuy nhiên, sự phân mảnh của công chúng, tác động của thuật toán nền tảng và sự gia tăng của các chủ thể truyền thông mới đang làm thay đổi phương thức cạnh tranh. Trong điều kiện đó, việc duy trì vai trò dẫn dắt thông tin, bảo đảm tính chính xác,

độ tin cậy và khả năng định hướng dư luận gắn liền với vị thế và năng lực cạnh tranh của Đài THVN trên môi trường truyền thông số.

4.1.2. Vấn đề đặt ra về hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số

Vấn đề về độ phủ và khả năng làm chủ hệ thống phân phối.

Sự phát triển của các NTS đã làm thay đổi căn bản phạm vi và phương thức phân phối nội dung của truyền hình. Nếu trước đây khả năng tiếp cận công chúng chủ yếu phụ thuộc vào vùng phủ sóng thì hiện nay nội dung có thể được lan tỏa trên quy mô rộng lớn thông qua mạng xã hội, nền tảng video trực tuyến, công cụ tìm kiếm và các dịch vụ nội dung theo yêu cầu. Ranh giới về không gian và thời gian trong hoạt động phân phối ngày đang bị thu hẹp, tạo điều kiện để nội dung tiếp cận công chúng với tốc độ nhanh hơn và phạm vi rộng hơn. Quá trình dịch chuyển này đang làm thay đổi cấu trúc chủ quyền trong hệ sinh thái phân phối nội dung. Facebook, YouTube, TikTok và nhiều nền tảng xuyên biên giới khác trở thành những cửa ngõ quan trọng kết nối nội dung với công chúng. Theo PVS21: *“Nhiều đài truyền hình trên thế giới hiện nay có thể đạt được hàng chục triệu lượt tiếp cận trên các nền tảng mạng xã hội, nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc họ làm chủ hoạt động phân phối. Khi thuật toán thay đổi hoặc chính sách nền tảng được điều chỉnh, lưu lượng truy cập và khả năng tiếp cận công chúng có thể biến động rất nhanh. Vì vậy, thách thức lớn đối với các đài truyền hình đó là vừa phải mở rộng độ phủ, sự hiện diện trên các NTS, đồng thời, cần giảm mức độ phụ thuộc vào các nền tảng bên ngoài”*.

Thực tiễn tại Đài THVN cho thấy hệ sinh thái phân phối đã được mở rộng trên nhiều nền tảng khác nhau, bao gồm nền tảng sở hữu của Đài như VTVGo, VTV.vn và các nền tảng mạng xã hội có quy mô người dùng lớn. Tuy nhiên, sự phát triển của các nền tảng sở hữu đang diễn ra trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ từ các nền tảng công nghệ toàn cầu. Sự chênh lệch về quy mô người dùng, khả năng cá nhân hóa nội dung và lợi thế công nghệ đang tạo ra áp lực đáng kể đối với việc duy trì tính chủ động trong hoạt động phân phối. Trong điều kiện đó, khả năng mở rộng độ phủ cần được đặt trong mối quan hệ với năng lực làm chủ hệ thống phân phối. Mức độ hiện diện trên nhiều nền tảng, khả năng kết nối với công chúng và quyền chủ động trong quản trị dữ liệu, nội dung và quan hệ người dùng

đang trở thành những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả phân phối nội dung số của Đài THVN.

Vấn đề cân bằng giữa độ phủ, chất lượng nội dung trên NTS

Sự phát triển của nền kinh tế nền tảng đang làm thay đổi các tiêu chí đánh giá hiệu quả phân phối nội dung trong môi trường truyền thông số. Nếu trước đây hiệu quả truyền thông chủ yếu được phản ánh thông qua phạm vi phủ sóng và số lượng người tiếp cận thì hiện nay khả năng duy trì sự chú ý, mức độ tương tác, thời gian sử dụng nội dung và quan hệ lâu dài với công chúng ngày càng trở thành những chỉ số quan trọng. Điều đó làm cho hoạt động phân phối không còn đơn thuần là đưa nội dung đến công chúng mà gắn liền với khả năng duy trì ảnh hưởng và tạo dựng giá trị bền vững trên các NTS.

Nhu cầu mở rộng hiện diện trên nhiều nền tảng đang thúc đẩy sự gia tăng về số lượng nội dung được phân phối mỗi ngày. Các nền tảng video ngắn, mạng xã hội và dịch vụ nội dung theo yêu cầu vận hành theo logic tốc độ, tần suất xuất hiện và khả năng thu hút sự chú ý liên tục của người dùng. Áp lực duy trì sự hiện diện khiến các cơ quan báo chí phải sản xuất và phân phối nội dung với nhịp độ ngày càng cao. Tuy nhiên, sự gia tăng về số lượng không phải lúc nào cũng đồng hành với hiệu quả truyền thông. *“Khi lượng nội dung được mở rộng nhanh hơn khả năng đầu tư chiều sâu, nguy cơ trùng lặp thông tin, giảm tính khác biệt và giá trị thương hiệu có thể xuất hiện. Trong khi đó, những sản phẩm có hàm lượng thông tin cao, đòi hỏi đầu tư lớn về nguồn lực và thời gian thường khó đạt được mức lan tỏa tương đương với các nội dung giải trí hoặc nội dung được tối ưu hóa theo thuật toán nền tảng” [PVS22].*

Một chiều cạnh khác của vấn đề xuất phát từ sự khác biệt giữa các nền tảng sở hữu và nền tảng xuyên biên giới. Các nền tảng do đài truyền hình quản lý tạo điều kiện cho việc kiểm soát bản quyền, quản trị dữ liệu và xây dựng mối quan hệ trực tiếp với công chúng. Ngược lại, các nền tảng công nghệ toàn cầu lại sở hữu lợi thế vượt trội về quy mô người dùng, khả năng lan tỏa và mức độ tương tác. Sự dịch chuyển của công chúng sang Facebook, YouTube, TikTok và các nền tảng tương tự đang làm cho quá trình phân phối ngày càng phụ thuộc vào thuật toán và cơ chế vận hành của các doanh nghiệp công nghệ. Bởi vậy, cùng với yêu cầu mở rộng độ phủ, hoạt động phân phối nội dung của Đài THVN đứng trước bài toán duy trì sự cân

bằng giữa khả năng lan tỏa, chất lượng nội dung và quyền chủ động đối với dữ liệu, công chúng và hệ thống phân phối. Đây là một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả phát triển hệ sinh thái nội dung số trong giai đoạn hiện nay.

Vấn đề đặt ra về hiệu quả khai thác công nghệ trong hoạt động phân phối nội dung số

Sự phát triển của công nghệ số đang làm thay đổi phương thức tổ chức hoạt động phân phối nội dung của truyền hình. Các hệ thống quản trị nội dung, công cụ phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, nền tảng giám sát xu hướng và các giải pháp vận hành đa nền tảng ngày càng tham gia sâu vào quá trình tiếp cận, duy trì và phát triển công chúng. Trong môi trường số, công nghệ từng bước trở thành một trong những yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh và mức độ thích ứng của truyền hình. “Các đài truyền hình đã đầu tư đáng kể vào các hệ thống dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và nền tảng phân tích công chúng, nhưng công nghệ chỉ tạo ra giá trị khi kết quả phân tích được chuyển hóa thành quyết định sản xuất và phân phối nội dung” [PVS23]. Có thể thấy, thách thức lớn nhất hiện nay không phải là thiếu dữ liệu mà là khả năng biến dữ liệu thành tri thức và hành động trong hoạt động quản trị nội dung số. Quá trình chuyển đổi số tại Đài THVN đã tạo điều kiện cho việc triển khai nhiều giải pháp công nghệ phục vụ hoạt động phân phối nội dung trên các NTS. Hệ thống quản trị nội dung, công cụ theo dõi xu hướng, nền tảng phân tích hiệu suất và các ứng dụng trí tuệ nhân tạo từng bước được đưa vào vận hành, góp phần mở rộng khả năng quản lý, giám sát và tối ưu hóa hoạt động phân phối. Đặc biệt, dữ liệu công chúng và dữ liệu nền tảng ngày càng được tích lũy với quy mô lớn, tạo ra nguồn tài nguyên quan trọng cho quá trình phát triển nội dung và công chúng số.

Sự gia tăng về nguồn lực công nghệ và dữ liệu đang làm xuất hiện những yêu cầu mới đối với hoạt động quản trị phân phối nội dung. Giá trị của công nghệ gắn liền với năng lực phân tích, dự báo xu hướng, nhận diện nhu cầu công chúng và hỗ trợ ra quyết định trong thời gian thực. Đồng thời, hiệu quả khai thác công nghệ cũng phụ thuộc đáng kể vào khả năng vận hành của đội ngũ nhân sự và mức độ kết nối giữa các hệ thống dữ liệu, công cụ phân tích và nền tảng phân phối. Việc chuyển hóa nguồn lực công nghệ thành năng lực quản trị và năng lực phân phối nội dung đang trở thành một vấn đề quan trọng đối với quá trình phát triển hệ sinh thái số của Đài THVN. Hiệu quả khai thác dữ liệu, mức độ liên thông giữa các hệ thống và khả

năng ứng dụng công nghệ vào quá trình ra quyết định sẽ ngày càng ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số.

4.1.3. Vấn đề đặt ra về chuỗi tích hợp hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số.

4.1.3.1. Vấn đề đặt ra về mức độ liên kết giữa các giai đoạn trong chuỗi sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số

Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN đã có những chuyển biến rõ rệt theo hướng tăng cường phối hợp giữa các đơn vị, mở rộng khả năng chia sẻ nội dung và ứng dụng công nghệ trong nhiều công đoạn khác nhau. Tuy nhiên, sự tham gia của nhiều chủ thể vào cùng một chu trình nội dung cũng làm xuất hiện yêu cầu ngày càng cao đối với khả năng phối hợp và kết nối giữa các giai đoạn vận hành. Theo PVS13: *“Chúng ta đã có nhiều đơn vị tham gia vào hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số, nhưng thách thức hiện nay không phải là thiếu nguồn lực mà là làm sao để các nguồn lực đó vận hành như một hệ thống thống nhất. Khi dữ liệu, công nghệ và nội dung chưa thực sự kết nối xuyên suốt thì hiệu quả tổng thể vẫn chưa đạt như kỳ vọng”*. Trong thực tiễn, quá trình nghiên cứu công chúng, sản xuất nội dung, tối ưu hóa, phân phối, tương tác và khai thác dữ liệu phản hồi đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Những thay đổi ở một công đoạn có thể tác động trực tiếp đến hiệu quả của các công đoạn tiếp theo. Điều đó khiến hiệu quả hoạt động không còn phụ thuộc vào từng bộ phận riêng lẻ mà ngày càng gắn với khả năng phối hợp trong toàn bộ chu trình nội dung.

Sự gia tăng về số lượng nền tảng, dữ liệu công chúng và công nghệ hỗ trợ vận hành đang làm cho yêu cầu liên kết giữa các giai đoạn trong chuỗi sản xuất và phân phối nội dung ngày càng trở nên cấp thiết. Trong khi hoạt động sản xuất, phân phối và khai thác dữ liệu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, mức độ kết nối giữa các giai đoạn này chưa phải lúc nào cũng tương xứng với yêu cầu của môi trường truyền thông số. Dữ liệu tương tác của công chúng chưa phải lúc nào cũng được chuyển hóa kịp thời thành thông tin đầu vào cho quá trình lựa chọn chủ đề, xây dựng kế hoạch và phát triển nội dung; thông tin phản hồi từ hoạt động phân phối cũng chưa phải lúc nào được tích hợp đầy đủ vào quá trình ra quyết định sản xuất. Bởi vậy, vấn

đề đặt ra đối với Đài THVN đó là khả năng hình thành một cơ chế vận hành liên thông giữa các giai đoạn của chu trình nội dung số. Khoảng cách giữa yêu cầu kết nối xuyên suốt dữ liệu, nội dung và các quyết định vận hành với mức độ liên kết hiện có đang trở thành một thách thức đối với quá trình phát triển hệ sinh thái số của Đài. Khi quy mô dữ liệu, số lượng nền tảng và mức độ cạnh tranh ngày càng gia tăng, năng lực liên kết giữa sản xuất, phân phối và khai thác dữ liệu sẽ ngày càng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thích ứng và hiệu quả hoạt động của Đài THVN trên môi trường truyền thông số.

4.1.3.2. Vấn đề hình thành dòng chảy dữ liệu xuyên suốt trong chu trình nội dung số

Theo PVS11: “Đài THVN hiện đã có nhiều nguồn dữ liệu từ VTGo, VTV.vn, mạng xã hội và các hệ thống phân tích nền tảng. Tuy nhiên, dữ liệu vẫn chủ yếu được sử dụng ở từng khâu hoặc từng đơn vị. Thách thức hiện nay đó là làm thế nào để dữ liệu được luân chuyển và khai thác xuyên suốt trong toàn bộ chu trình sản xuất và phân phối nội dung”. Sự phát triển của truyền thông số làm thay đổi vị trí của dữ liệu trong hoạt động sản xuất của Đài truyền hình. Dữ liệu không chỉ phục vụ hoạt động đo lường mà ngày càng tham gia trực tiếp vào quá trình nhận diện nhu cầu công chúng, phát hiện xu hướng, lựa chọn chủ đề và điều chỉnh chiến lược nội dung. Trong môi trường truyền thông số, giá trị của dữ liệu được thể hiện ở khả năng tạo ra sự kết nối giữa các giai đoạn của chu trình nội dung, từ nghiên cứu công chúng, sản xuất nội dung, phân phối đến tương tác và đánh giá hiệu quả. Trên thế giới, theo PVS chuyên gia quốc tế “Dữ liệu chỉ thực sự phát huy giá trị khi trở thành một bộ phận của chu trình nội dung số, tham gia vào các quyết định sản xuất, phân phối và phát triển công chúng thay vì chỉ được sử dụng cho mục đích thống kê hoặc đánh giá hiệu quả sau phân phối” [PVS22].

Thực tiễn tại Đài THVN cho thấy dữ liệu công chúng và dữ liệu nền tảng đã được tích lũy với quy mô ngày càng lớn thông qua các hệ thống quản trị nội dung, công cụ phân tích và các nền tảng số. Tuy nhiên, khoảng cách giữa khả năng thu thập dữ liệu và khả năng khai thác dữ liệu phục vụ hoạt động ra quyết định vẫn là một thách thức đáng chú ý. Thông tin thu nhận từ hoạt động phân phối và tương tác

của công chúng chưa phải lúc nào cũng được chuyển hóa kịp thời thành cơ sở phục vụ lựa chọn chủ đề, phát triển nội dung và hoạch định chiến lược phân phối ở các chu kỳ tiếp theo. Khi hành vi công chúng liên tục thay đổi và môi trường nền tảng vận động theo thời gian thực, vấn đề đặt ra đối với Đài THVN đó là nâng cao năng lực chuyển hóa dữ liệu thành nguồn lực kết nối giữa các giai đoạn của chu trình nội dung số. Mức độ liên kết giữa dữ liệu, nội dung và các quyết định nghiệp vụ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành hệ sinh thái số và khả năng thích ứng của Đài THVN.

4.1.3.3 Vấn đề quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số trong chuỗi vận hành nội dung số

Quá trình chuyển đổi số đã tạo ra khối lượng lớn dữ liệu và tài sản nội dung được hình thành từ hoạt động sản xuất, phân phối và tương tác với công chúng trên nhiều nền tảng khác nhau. Tư liệu số, dữ liệu công chúng, dữ liệu nền tảng, metadata và các sản phẩm nội dung được tích lũy liên tục, tạo nên nguồn lực có giá trị đối với hoạt động của cơ quan báo chí trong môi trường số. *“Thực tế cho thấy cùng một khối lượng nội dung, đơn vị nào có khả năng quản lý metadata tốt hơn sẽ có lợi thế lớn hơn trong tìm kiếm, khai thác và tái sử dụng nội dung. Nếu dữ liệu được lưu trữ phân tán hoặc thiếu chuẩn hóa thì giá trị khai thác sẽ giảm đáng kể”* - [PVS15]. Đối với Đài THVN, sự gia tăng về quy mô dữ liệu đặt ra yêu cầu tổ chức, quản lý và khai thác các nguồn lực số theo hướng thống nhất. Giá trị của dữ liệu phụ thuộc vào khả năng kết nối, tìm kiếm, chia sẻ và sử dụng trong các hoạt động nghiệp vụ. Mức độ chuẩn hóa dữ liệu có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả khai thác tư liệu, khả năng tái sử dụng nội dung và việc ứng dụng các công nghệ mới trong quá trình sản xuất, phân phối nội dung. Theo PVS22: *“Kinh nghiệm của nhiều đài truyền hình trong khu vực cho thấy trí tuệ nhân tạo chỉ phát huy hiệu quả khi được xây dựng trên một hệ thống dữ liệu được tổ chức và chuẩn hóa tốt. Một số đài đã đầu tư mạnh cho AI nhưng kết quả chưa đạt như kỳ vọng do dữ liệu và metadata chưa đồng nhất giữa các hệ thống. Về bản chất, AI chỉ thông minh khi dữ liệu đầu vào được quản trị hiệu quả”*.

Trong điều kiện hoạt động nội dung được triển khai trên nhiều nền tảng khác nhau, dữ liệu và tài sản số cần được xem như một bộ phận của hệ thống vận hành

chung thay vì tồn tại dưới dạng các nguồn lực phân tán. Khả năng quản trị dữ liệu, tổ chức metadata và kết nối các nguồn thông tin đang tác động trực tiếp đến hiệu quả ứng dụng trí tuệ nhân tạo, hệ thống khuyến nghị nội dung, phân tích công chúng và các hoạt động tối ưu hóa nội dung trên môi trường số. Đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến mức độ tích hợp giữa sản xuất, phân phối và quản trị nội dung trong toàn bộ hệ sinh thái số của Đài THVN.

4.1.3.4. Khoảng cách giữa tốc độ thay đổi của truyền thông số và năng lực thích ứng của đài truyền hình

Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số đang diễn ra trong một môi trường có tốc độ thay đổi nhanh chưa từng có. Sự phát triển của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán đám mây, các nền tảng video ngắn, hệ thống khuyến nghị nội dung và lực lượng sáng tạo nội dung độc lập đang liên tục làm thay đổi cách thức sản xuất, phân phối và tiếp nhận thông tin. Nếu trước đây các cơ quan báo chí có thể vận hành theo những chu kỳ tương đối ổn định thì trong môi trường số hiện nay, công nghệ, nền tảng và hành vi công chúng đều có thể thay đổi chỉ trong thời gian ngắn. Điều này làm cho lợi thế cạnh tranh của cơ quan truyền thông không còn được quyết định chủ yếu bởi quy mô nguồn lực hay số lượng nội dung được sản xuất mà ngày càng phụ thuộc vào khả năng nhận diện sớm xu hướng, thích ứng nhanh với thay đổi và liên tục đổi mới phương thức vận hành.

Theo PVS13: *“Trước đây chúng ta có thể xây dựng kế hoạch nội dung theo tháng hoặc theo quý, nhưng hiện nay nhiều xu hướng chỉ xuất hiện và tồn tại trong vài ngày, thậm chí vài giờ. Điều đó đòi hỏi truyền hình vừa phải phản ứng nhanh hơn, phải thay đổi tư duy vận hành theo hướng linh hoạt hơn. Thách thức lớn nhất hiện nay đó là thích ứng kịp với tốc độ thay đổi của môi trường truyền thông số”*.

“Nhiều đài truyền hình trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương đang đối mặt với cùng một thách thức: tốc độ thay đổi của công nghệ và hành vi công chúng nhanh hơn đáng kể so với tốc độ thay đổi của tổ chức. Những đài truyền hình duy trì được năng lực cạnh tranh không hẳn là những đơn vị sở hữu nhiều công nghệ nhất mà là những đơn vị có khả năng học hỏi, thử nghiệm và thích ứng nhanh hơn với các xu hướng mới của môi trường số” - [PVS22]

“AI, dữ liệu lớn hay các công cụ phân tích hiện nay đang phát triển với tốc độ rất nhanh. Công nghệ có thể được đầu tư trong thời gian ngắn, nhưng việc thay

đổi quy trình làm việc, kỹ năng nhân sự và văn hóa vận hành thường cần nhiều thời gian hơn. Khoảng cách giữa tốc độ phát triển của công nghệ và tốc độ thích ứng của tổ chức đang trở thành một trong những thách thức lớn đối với các cơ quan truyền thông thế giới nói chung và truyền hình nói riêng” - [PVS23].

Như vậy, vấn đề đặt ra đối với Đài THVN đó là khoảng cách giữa tốc độ thay đổi của môi trường truyền thông số với năng lực thích ứng nội tại. Trong bối cảnh công nghệ liên tục đổi mới, nền tảng thường xuyên điều chỉnh thuật toán và công chúng không ngừng thay đổi hành vi tiếp nhận thông tin, năng lực thích ứng là một yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất, phân phối nội dung và khả năng duy trì vị thế của Đài THVN trong hệ sinh thái truyền thông số.

4.1.3.5. Vấn đề bảo vệ quyền sở hữu và khai thác giá trị tài sản nội dung số

Môi trường truyền thông số với đặc trưng không gian tương tác mở và khả năng chia sẻ không giới hạn đã làm thay đổi căn bản cách thức phân phối nội dung, đồng thời đặt ra một mâu thuẫn lớn giữa yêu cầu lan tỏa tối đa nội dung trên nền tảng số với khả năng kiểm soát và bảo vệ bản quyền nội dung số.

Trong môi trường này, nội dung của Đài THVN có thể tiếp cận công chúng nhanh chóng và trên diện rộng thông qua các nền tảng như YouTube, TikTok hay Facebook. Tuy nhiên, chính đặc điểm “mở” và dễ sao chép của môi trường số lại đặt ra vấn đề khai thác tùy tiện, trái phép nội dung số. *“Môi trường số giúp nội dung lan tỏa nhanh chưa từng có, nhưng cũng khiến việc kiểm soát quyền sở hữu trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Các đài trên thế giới cũng đang phải đối mặt với vấn đề bản quyền trong không gian số như việc tùy ý sử dụng nội dung, xuyên tạc nội dung, cắt ghép nội dung không xin phép. Chúng tôi đã từng kiện một số tổ chức, cá nhân... tuy nhiên chỉ dừng lại ở từng vụ việc đơn lẻ, vì vô cùng phức tạp” [PVS12].*

“Nội dung của Đài khi đưa lên nền tảng số rất dễ bị reup, cắt ghép lại mà mình không kiểm soát được hết” [PVS06] “Có những video do mình sản xuất nhưng các trang khác đăng lại, thậm chí thu hút tương tác cao hơn cả kênh chính thức” [PVS13].

Mâu thuẫn này phản ánh một khoảng trống trong khả năng kiểm soát giá trị nội dung trong hệ sinh thái số. Nội dung sau khi được sản xuất và đưa lên nền tảng số không còn nằm trong phạm vi kiểm soát trực tiếp của Đài truyền hình, mà có thể

bị tái phân phối, biến đổi và gắn lại ngữ cảnh theo nhiều cách khác nhau, làm thay đổi ý nghĩa ban đầu và ảnh hưởng đến tính chính xác cũng như định hướng thông tin. Nội dung gốc dù được đầu tư về nguồn lực, thời gian và chất lượng lại có thể không phải là nơi tập trung tương tác cao nhất, trong khi các phiên bản sao chép hoặc cắt ghép lại thu hút lượng lớn công chúng. Việc kiểm soát bản quyền trong môi trường số còn chịu sự phụ thuộc đáng kể vào cơ chế và chính sách của các nền tảng trung gian. Các công cụ nhận diện và bảo vệ bản quyền tuy đã được triển khai, nhưng chủ yếu mang tính hỗ trợ kỹ thuật và không thể bao quát toàn bộ quá trình lan truyền nội dung. *“Ngay cả khi phát hiện vi phạm, việc xử lý cũng mất nhiều thời gian và không triệt để, nội dung có thể đã lan đi rất rộng trước khi được gỡ bỏ”* [PVS17].

Vấn đề bản quyền còn tác động trực tiếp đến động lực sáng tạo nội dung. *“Khi giá trị nội dung không được bảo vệ tương xứng, làm mất quyền khai thác và mất lợi thế cạnh tranh, làm giảm sự đầu tư vào các sản phẩm chất lượng cao. Tôi nghĩ đây là vấn đề quan trọng trong bối cảnh các cơ quan báo chí phải cạnh tranh không chỉ về nội dung mà còn về tốc độ và khả năng lan tỏa trong môi trường số”* - [PVS22].

Robert G. Picard (1989, 2011) cho rằng trong môi trường số, quyền kiểm soát kênh phân phối ngày càng quyết định ai là người thực sự hưởng lợi từ chuỗi giá trị truyền thông (*Control over distribution channels increasingly determines who benefits from media value chains - Picard, 2011, pp. 147–148*). Điều này có nghĩa là phần lớn giá trị kinh tế sẽ bị dịch chuyển sang các nền tảng trung gian bởi nền tảng trung gian này sẽ nắm giữ dữ liệu người dùng, thuật toán hiển thị và nguồn quảng cáo chủ đạo.

Khi bước vào kỷ nguyên truyền thông số, yêu cầu về tự chủ kinh tế là tất yếu. Đài THVN buộc phải đối diện với một thực tế phải vận hành, đảm bảo nguồn thu, tuân thủ theo quy luật của thị trường báo chí truyền thông. Tuy nhiên, sự chuyển dịch này không hề dễ dàng. Về mặt đội ngũ, phần lớn phóng viên, biên tập viên, thậm chí cả lãnh đạo trong Đài đều trưởng thành trong môi trường báo chí công, quen với tư duy sản xuất – truyền tải nội dung mà ít chú trọng đến khâu lan tỏa nội dung, tạo giá trị gia tăng từ nội dung số. Việc bảo đảm về chất lượng thông tin, nhưng lại thiếu việc tiếp cận thị trường, khai thác quảng cáo đa nền tảng hay tối

ưu giá trị từ nội dung. Ngay cả trong hoạt động đào tạo, các kỹ năng nghiệp vụ như viết, biên tập, dựng hình... được coi trọng, nhưng các kỹ năng marketing, vận hành báo chí như một doanh nghiệp lại chưa được chú ý đúng mức. Điều này khiến THVN gặp khó khăn khi phải triển khai các mô hình mới như marketing số, kinh doanh dữ liệu, hay tạo đa dạng nguồn thu.

Thêm vào đó, khác biệt căn bản giữa “làm báo” và “quản trị một doanh nghiệp truyền thông” cũng bộc lộ rõ. Một phóng viên, biên tập viên giỏi chưa chắc đã là người quản trị kinh doanh giỏi; một lãnh đạo giàu kinh nghiệm chính trị và chuyên môn báo chí chưa chắc đã có kỹ năng phát triển kinh tế báo chí trong thời đại số, đặc biệt là sự cạnh tranh khốc liệt với Big Tech và các nền tảng OTT nội địa. Do thiếu nền tảng quản trị kinh tế - dữ liệu, việc thu hút nguồn thu quảng cáo số hoặc triển khai mô hình thu phí trực tuyến chưa đạt kỳ vọng, khiến áp lực tài chính càng gia tăng.

“Nếu như cách đây 10 - 20 năm trước, VTV3 từng được xem là “con gà đẻ trứng vàng” của Đài, mang lại doanh thu quảng cáo khổng lồ nhờ vị thế độc tôn trong lĩnh vực giải trí, thì nay “mỏ vàng” này đã không còn. Thời kỳ hoàng kim trước đây, chỉ cần một chương trình ăn khách lên sóng VTV3 là lập tức tạo sức hút với các doanh nghiệp, nhãn hàng tự tìm đến ký hợp đồng tài trợ. Nhưng khi công chúng dịch chuyển tiếp nhận thông tin sang nền tảng số, dòng tiền quảng cáo chảy mạnh về YouTube, TikTok, Facebook hay các OTT nội địa, lợi thế đó biến mất” - [PVS17].

Mặc dù doanh thu từ nội dung số và hạ tầng số đã được hình thành và có xu hướng gia tăng, nhưng tỷ trọng của nguồn thu này trong tổng doanh thu vẫn còn ở mức thấp so với các nguồn thu truyền thống, đặc biệt là quảng cáo truyền hình, cho thấy vai trò của kinh tế số trong cơ cấu tài chính của Đài chưa mang tính chi phối. Bên cạnh đó, giá trị kinh tế từ phân phối nội dung số chưa ổn định. Đồng thời, hiệu quả kinh tế từ phân phối nội dung số có sự phụ thuộc đáng kể vào phương thức khai thác và mô hình tổ chức, thể hiện rõ qua sự thay đổi doanh thu khi điều chỉnh cơ chế bán bản quyền, đặt ra yêu cầu tối ưu hóa mô hình vận hành và lựa chọn phương thức khai thác phù hợp. Mặc dù đã hình thành nhiều kênh tạo giá trị như quảng cáo số, khai thác bản quyền, nội dung chuyên biệt và huy động nguồn lực xã hội, song các kênh này chưa đồng đều về hiệu quả và mức độ đóng góp, cho thấy hệ sinh thái kinh tế nội dung số chưa được chuẩn hóa và phát triển theo hướng đồng bộ. Theo

PVS11 “Mối liên hệ giữa hiệu quả phân phối nội dung và khả năng chuyển hóa thành giá trị kinh tế chưa được khai thác đầy đủ, trong khi đây là yếu tố cốt lõi trong môi trường truyền thông số. Một số vệt nội dung riêng lẻ nỗ lực chứng minh hiệu quả như VTVMoney: thu 10 tỷ đồng tài trợ riêng năm 2023. Cặp lá yêu thương, Việc tử tế huy động hơn 23 tỷ đồng quyên góp và 15 tỷ đồng xây trường. VTVDigital chỉ đầu tư 7 tỷ nhưng tạo ra gần 24 tỷ đồng doanh thu năm 2023”. Tuy nhiên, đây vẫn chỉ là “điểm sáng cục bộ”, chưa đủ để hình thành một cấu trúc doanh thu số bền vững, đủ sức thay thế sự giảm sút từ quảng cáo truyền thông. Đối với mảng nội dung thể thao, từng là mảnh đất vàng miễn phí cho các nội dung bản quyền về thể thao. “Với hiện tại, khi giải trí và thể thao không còn là “con gà đẻ trứng vàng” nữa, Đài THVN đối diện khoảng trống kép: khoảng trống nội dung (thiếu sản phẩm hấp dẫn, đủ tạo sức hút với công chúng) và khoảng trống kinh tế (thiếu nguồn thu lớn để nuôi sống và số). Điều này tạo sức ép lớn, vừa phải tìm kiếm nguồn thu mới (quảng cáo số, hợp tác OTT, dịch vụ giá trị gia tăng), vừa phải duy trì, giữ vững giá trị chính trị, xã hội và không đánh mất niềm tin công chúng” – [PVS18].

Mặc dù Đài THVN đã bước đầu hình thành hệ sinh thái tạo giá trị kinh tế từ nội dung số, nhưng nguồn thu số vẫn chưa đủ mạnh, chưa ổn định và chưa đóng vai trò chủ lực trong cơ cấu tài chính. Sự phụ thuộc vào các nguồn thu truyền thống, đặc biệt là quảng cáo truyền hình, trong khi các nguồn thu từ nội dung số còn phân tán, thiếu tính hệ thống và chưa được khai thác hiệu quả, đang đặt ra yêu cầu cấp thiết về đổi mới mô hình kinh doanh nội dung số, đa dạng hóa nguồn thu và xây dựng cơ chế chuyển hóa hiệu quả giá trị công chúng số thành giá trị kinh tế bền vững.

4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số

4.2.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Các giải pháp được đề xuất dựa trên hệ thống lý thuyết sử dụng trong luận án. Các lý thuyết này nhấn mạnh vai trò của công chúng, dữ liệu, công nghệ và sự tích hợp giữa các khâu trong chuỗi giá trị nội dung số, từ sản xuất, phân phối đến khai thác giá trị. Kết quả khảo sát và PVS cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN đã có những chuyển biến tích cực trong quá trình

chuyển đổi số. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế liên quan đến tư duy sản xuất nội dung số, nguồn nhân lực, mức độ ứng dụng công nghệ, khai thác dữ liệu công chúng, hiệu quả phân phối và khả năng tích hợp giữa các khâu trong chuỗi vận hành nội dung số. Những hạn chế này là cơ sở quan trọng để xác định các nhóm giải pháp ưu tiên.

Kết quả nghiên cứu đã xác định những vấn đề cốt lõi trong hoạt động sản xuất, phân phối và tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN. Đồng thời, các ý kiến chuyên gia và nhà quản lý đã cung cấp những định hướng thực tiễn quan trọng liên quan đến đổi mới mô hình vận hành, phát triển nguồn nhân lực số, ứng dụng công nghệ, khai thác dữ liệu công chúng và xây dựng hệ sinh thái nội dung số. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất hệ thống giải pháp và mô hình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN.

Để làm rõ hơn các định hướng ưu tiên được đề xuất từ góc nhìn chuyên gia, kết quả tổng hợp PVS được trình bày tại Bảng 4.1 dưới đây.

Nhóm giải pháp	Định hướng ưu tiên được chuyên gia đề cập	Số ý kiến	Tỷ lệ (%)
Sản xuất nội dung trên NTS	Chuyển từ tư duy lấy chương trình truyền hình làm trung tâm sang tư duy lấy công chúng số và nền tảng phân phối làm trung tâm trong quá trình phát triển nội dung	23	100,0
	Quy hoạch lại nguồn nhân lực chuyên trách và nâng cao năng lực số của phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên nhằm giảm áp lực đa nhiệm và nâng cao hiệu quả tác nghiệp	22	95,7
	Đẩy mạnh sản xuất nội dung số gốc, giảm phụ thuộc vào nội dung phái sinh từ truyền hình truyền thống	21	91,3
	Tăng cường khai thác dữ liệu công chúng trong lựa chọn chủ đề, định dạng, thời điểm và kế hoạch sản xuất nội dung	20	87,0
	Đa dạng hóa phương thức biểu đạt như podcast, video dọc, infographic tương tác, livestream, multimedia và các hình thức kể chuyện số mới	20	87,0
	Xây dựng các vệt nội dung dài hạn, chuyên đề chuyên sâu, nội dung có khả năng khai thác bền vững trên nhiều nền tảng	19	82,6
	Nâng cao năng lực kiểm chứng thông tin, bảo đảm tính chính xác, khách quan và độ tin cậy của nội dung trong môi trường số	19	82,6
	Kết hợp ứng dụng AI với quy trình biên tập nhằm hỗ trợ sáng tạo nội dung nhưng vẫn bảo đảm vai trò làm chủ AI của đội ngũ nhân sự.	18	78,3
	Phát triển nội dung cho các phân khúc công chúng chuyên biệt, cộng đồng công chúng ngách và nhóm công chúng đặc thù	18	78,3
	Kết hợp hài hòa giữa nội dung thời sự, nội dung tri thức và nội dung giáo dục nhằm gia tăng giá trị xã hội của sản phẩm truyền thông	17	73,9
	Xây dựng các thương hiệu nội dung số có bản sắc riêng, tạo khả năng duy trì công chúng trung thành trong dài hạn	16	69,6

Phân phối nội dung trên NTS	Chuyển từ tư duy đăng tải nội dung sang quản trị vòng đời nội dung dựa trên dữ liệu và phản hồi công chúng	22	95,7
	Tăng cường nghiên cứu hành vi công chúng, phân tích dữ liệu người dùng và dự báo xu hướng tiếp nhận thông tin	21	91,3
	Tối ưu hóa nội dung theo đặc điểm từng nền tảng, từng nhóm công chúng và từng mục tiêu truyền thông cụ thể	21	91,3
	Phát triển các cộng đồng công chúng trung thành, gia tăng mức độ gắn kết với thương hiệu VTV trên môi trường số	19	82,6
	Cân bằng giữa mục tiêu gia tăng lượt tiếp cận với yêu cầu bảo đảm chất lượng thông tin và định hướng giá trị xã hội	19	82,6
	Mở rộng khả năng tiếp cận các lớp công chúng đa dạng về độ tuổi, nghề nghiệp, khu vực địa lý và nhu cầu thông tin	18	78,3
	Phát triển hệ sinh thái nội dung phục vụ đồng thời công chúng đại chúng và các phân khúc công chúng chuyên biệt	18	78,3
	Từng bước nâng cao khả năng làm chủ dữ liệu người dùng và phát triển các nền tảng số sở hữu của Đài THVN	17	73,9
	Tăng cường xây dựng cộng đồng công chúng theo các chủ đề chuyên biệt như giáo dục, lịch sử, khoa học, sức khỏe và văn hóa	17	73,9
	Đa dạng hóa mô hình kinh doanh số, đẩy mạnh khai thác giá trị kinh tế và tạo nguồn thu từ nội dung số	16	69,6
Tích hợp sản xuất – phân phối	Xây dựng mô hình vận hành lấy dữ liệu làm trung tâm, kết nối hoạt động sản xuất, phân phối và đánh giá hiệu quả nội dung	22	95,7
	Tăng cường liên kết giữa các khâu nghiên cứu công chúng, sản xuất, phân phối, tương tác và cải tiến nội dung	21	91,3
	Hoàn thiện mô hình newsroom hội tụ và cơ chế phối hợp liên đơn vị trong toàn bộ chuỗi giá trị nội dung số	20	87,0

Hoàn thiện hệ sinh thái công nghệ số (CMS, MAM, Cloud Production, Dashboard dữ liệu) và đẩy mạnh ứng dụng AI chuyên sâu trong phân tích dữ liệu công chúng	20	87,0
Nâng cao năng lực làm chủ AI, xây dựng cơ chế sử dụng AI có trách nhiệm trong hoạt động báo chí – truyền thông	20	87,0
Chuẩn hóa, kết nối và chia sẻ dữ liệu giữa các đơn vị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và ra quyết định	19	82,6
Hoàn thiện cơ chế quản trị dữ liệu, bảo đảm an toàn thông tin, bảo mật dữ liệu người dùng và tuân thủ các quy định pháp luật	19	82,6
Xây dựng bộ nguyên tắc đạo đức và hướng dẫn sử dụng AI trong sản xuất, phân phối nội dung số	18	78,3
Khai thác kho chương trình, tư liệu và tài sản nội dung của Đài THVN để hình thành hồ dữ liệu (Data Lake) dùng chung phục vụ sản xuất, phân phối và phát triển các ứng dụng AI	18	78,3
Bảo đảm sự hài hòa giữa hiệu quả truyền thông, trách nhiệm xã hội, nhiệm vụ chính trị và mục tiêu phát triển kinh tế báo chí, kinh tế nền tảng. Tạo không gian phát triển kinh tế trên NTS.	18	78,3
Tăng cường năng lực nhận diện, phòng ngừa và xử lý rủi ro liên quan đến tin giả, thông tin sai lệch và nội dung do AI tạo ra	17	73,9
Hoàn thiện cơ chế quản trị tài sản số, bảo vệ bản quyền và nâng cao hiệu quả khai thác dữ liệu nội dung	17	73,9
Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả dựa trên dữ liệu, phản ánh đồng thời giá trị xã hội, giá trị thương hiệu và giá trị kinh tế của nội dung số	17	73,9

4.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số

4.2.2.1. Nhóm giải pháp tăng cường nhận thức và tư duy chiến lược của lãnh đạo

Nghiên cứu thực trạng cho thấy nhiều hạn chế trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số xuất phát từ nhận thức, tư duy quản trị và năng lực hoạch định chiến lược của đội ngũ lãnh đạo. Trong khi đó, chuyển đổi số đòi hỏi

các đài truyền hình phải thích ứng với những thay đổi về tư duy quản trị, mô hình tổ chức và phương thức vận hành, đồng thời tận dụng hiệu quả các thành tựu công nghệ để đáp ứng yêu cầu phát triển trong môi trường truyền thông số. Vì vậy, nâng cao nhận thức và tư duy chiến lược của đội ngũ lãnh đạo là giải pháp nền tảng, tạo cơ sở cho việc triển khai đồng bộ các giải pháp về tổ chức, nhân lực, công nghệ và dữ liệu trong hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số. *“Muốn chuyển từ cách làm truyền thống sang nền tảng số thì cần thay đổi tư duy từ người lãnh đạo đến nhân viên. Đây là cuộc cách mạng về nhận thức, đòi hỏi quyết tâm cao, sự chuẩn bị về nhân lực, công nghệ và nguồn lực tài chính”* [PVS21]. Quan điểm này cho thấy chuyển đổi số trước hết là quá trình thay đổi nhận thức và tư duy quản trị, từ đó tạo động lực cho những thay đổi về tổ chức, quy trình và công nghệ.

Trong nhiều năm qua, Đài Truyền hình Việt Nam luôn là đơn vị tiên phong trong việc ứng dụng các phương thức sản xuất truyền hình hiện đại. Tuy nhiên, trước sự dịch chuyển mạnh mẽ của công chúng sang môi trường số, lãnh đạo các cấp cần nhận thức đầy đủ rằng nội dung số không còn là hoạt động hỗ trợ, bổ trợ cho truyền hình truyền thống mà đã trở thành không gian phát triển chiến lược, có khả năng tạo ra giá trị truyền thông, giá trị xã hội và giá trị kinh tế mới. Từ đó, cần hình thành tư duy quản trị lấy công chúng số làm trung tâm, lấy dữ liệu làm cơ sở cho quá trình ra quyết định và lấy đổi mới sáng tạo làm động lực phát triển.

Bên cạnh vai trò định hướng chiến lược, đội ngũ lãnh đạo cần đóng vai trò kiến tạo môi trường đổi mới sáng tạo trong toàn Đài. Điều này đòi hỏi việc xây dựng cơ chế khuyến khích sáng tạo, sáng tạo các mô hình sản xuất và phân phối nội dung mới, đồng thời trao quyền nhiều hơn cho các nhóm sản xuất trong quá trình phát triển sản phẩm nội dung số. Tòa soạn hội tụ trở thành môi trường thúc đẩy sự sáng tạo, hợp tác liên phòng ban và khả năng thích ứng nhanh trước những thay đổi của công nghệ và nhu cầu công chúng.

Các ý kiến PVS cũng cho rằng nguyên tắc cốt lõi của nội dung số hiện nay là “tốc độ, chính xác và hấp dẫn”. Để hiện thực hóa yêu cầu này, lãnh đạo cần ưu tiên đầu tư vào hạ tầng công nghệ, các công cụ hỗ trợ tác nghiệp hiện đại và hệ thống dữ liệu phục vụ hoạt động sản xuất, phân phối nội dung. Việc ứng dụng công nghệ giúp nâng cao năng suất lao động, đồng thời, giúp tạo điều kiện cho đội ngũ nhân sự tập trung vào các hoạt động sáng tạo và phát triển những sản phẩm nội dung có giá trị

gia tăng cao. Để nâng cao năng lực lãnh đạo số, Đài Truyền hình Việt Nam cần xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về quản trị chuyển đổi số, quản trị dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, kinh tế nội dung số và quản trị đổi mới sáng tạo cho đội ngũ lãnh đạo các cấp. Tăng cường hoạt động trao đổi kinh nghiệm với các cơ quan báo chí, doanh nghiệp công nghệ và các tổ chức truyền thông trong nước, quốc tế nhằm cập nhật xu hướng phát triển mới của ngành truyền thông số. Cơ sở thực tiễn cho giải pháp này được thể hiện thông qua Bộ chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí do Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành với năm trụ cột gồm: chiến lược chuyển đổi số; tổ chức và chuyên môn; hạ tầng số và an toàn thông tin; phát triển công chúng; và ứng dụng công nghệ số. Việc Đài Truyền hình Việt Nam liên tục đạt mức xuất sắc trong những năm gần đây cho thấy nền tảng thuận lợi để tiếp tục nâng cao năng lực lãnh đạo số. Tuy nhiên, để duy trì vị thế dẫn đầu và thích ứng với những biến động nhanh chóng của môi trường truyền thông số, đội ngũ lãnh đạo cần tiếp tục đổi mới tư duy, nâng cao năng lực dự báo, năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu và năng lực điều hành chuỗi sản xuất – phân phối nội dung tích hợp trên nền tảng số.

4.2.2.2. Nhóm giải pháp về mô hình tổ chức theo hướng newsroom hội tụ

Kết quả khảo sát và PVS cho thấy mô hình tổ chức sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN đã có những bước chuyển biến tích cực theo hướng hội tụ, tuy nhiên mức độ liên kết giữa các đơn vị vẫn chưa thực sự đồng bộ. Mặc dù VTV.vn và VTGo được xác định là hai nền tảng số trọng tâm trong chiến lược phát triển của Đài, nhiều đơn vị vẫn đang vận hành các kênh số theo hướng tương đối độc lập. Trung tâm Sản xuất và Phát triển nội dung số quản lý hệ thống kênh VTV24 trên Facebook, YouTube, TikTok; trong khi đó các ban như Ban thời sự, Ban Chuyên đề Khoa giáo, Ban Truyền hình Đối ngoại, Ban Truyền hình Tiếng dân tộc và nhiều đơn vị khác cũng phát triển các hệ sinh thái nội dung riêng trên các nền tảng mạng xã hội.

Thực trạng này phản ánh kết quả khảo sát về chủ thể tham gia phân phối nội dung số, trong đó mức độ phối hợp giữa các bộ phận đạt Mean = 3,53 (PP04), cao hơn một số nhóm chủ thể khác nhưng chưa thực sự nổi trội. Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy hoạt động phối hợp giữa các đơn vị chủ yếu diễn ra ở từng chiến dịch hoặc sự kiện cụ thể, trong khi cơ chế chia sẻ dữ liệu công chúng, phối hợp kế hoạch nội

dung và quản trị tài sản số vẫn còn những khoảng trống nhất định. Tình trạng phân tán nguồn lực sản xuất, trùng lặp nội dung trên một số nền tảng, khó hình thành cơ sở dữ liệu tập trung phục vụ hoạt động phân tích và ra quyết định.

Nghiên cứu thực trạng cũng cho thấy hoạt động quản trị dữ liệu công chúng và khai thác dữ liệu phục vụ sản xuất, phân phối nội dung chưa phát huy hết tiềm năng. Dữ liệu từ VTV.vn, VTVMGo, YouTube, Facebook, TikTok và các nền tảng khác vẫn tồn tại dưới nhiều hệ thống riêng biệt, gây khó khăn cho việc xây dựng bức tranh toàn diện về hành vi công chúng. Các chỉ số quan trọng như thời gian xem, tỷ lệ giữ chân người dùng, tỷ lệ tương tác, hành trình tiếp cận nội dung hay khả năng chuyển đổi người dùng từ nền tảng bên ngoài về nền tảng sở hữu của Đài chưa được khai thác một cách đồng bộ trong toàn hệ thống.

Từ thực tiễn đó, Đài THVN cần tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức theo hướng newsroom hội tụ, trong đó VTV.vn và VTVMGo đóng vai trò là trung tâm của hệ sinh thái nội dung số. Các đơn vị sản xuất vẫn được duy trì tính chủ động, sáng tạo và quyền tự chủ chuyên môn, nhưng cần được kết nối trong một cơ chế điều phối thống nhất về chiến lược nội dung, dữ liệu công chúng, công nghệ và chu trình sản xuất – phân phối. Mục tiêu của mô hình này không phải là tập trung hóa hoạt động sản xuất nội dung, mà là hình thành một hệ thống phối hợp liên thông, bảo đảm mọi dữ liệu, tài sản nội dung và phản hồi của công chúng đều được kết nối và khai thác hiệu quả trên phạm vi toàn Đài. Trên cơ sở đó, cần nghiên cứu thành lập hoặc nâng cao vai trò của bộ phận điều phối nội dung số cấp Đài với chức năng quản trị chiến lược nội dung, quản trị dữ liệu công chúng và điều phối hoạt động phân phối đa nền tảng. Bộ phận này sẽ đóng vai trò kết nối giữa các đơn vị sản xuất nội dung với hệ thống nền tảng số trung tâm, bảo đảm sự thống nhất về định hướng phát triển công chúng, tiêu chuẩn kỹ thuật và tiêu chuẩn biên tập số. *“Kinh nghiệm của các tổ chức truyền thông quốc tế như BBC, ABC hay CNN cho thấy việc xây dựng một nền tảng trung tâm làm hạt nhân của hệ sinh thái nội dung số giúp tăng khả năng kiểm soát dữ liệu công chúng, nâng cao hiệu quả phân phối và tạo nguồn thu bền vững từ các nền tảng sở hữu”*. [PVS22]. Đối với Đài THVN, việc phát triển VTV.vn và VTVMGo trở thành điểm đến của công chúng số, trong khi các nền tảng mạng xã hội đóng vai trò mở rộng độ phủ và thu hút lưu lượng truy cập, sẽ góp

phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của môi trường truyền thông số.

4.2.2.3. Nhóm giải pháp sáng tạo, phát triển các tuyến nội dung trụ cột và đa dạng hóa phương thức thể hiện nội dung số

Thứ nhất, sáng tạo, phát triển các tuyến nội dung trụ cột

Việc xây dựng và phát triển các tuyến nội dung trụ cột có ý nghĩa quan trọng trong việc khẳng định vai trò của cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia trên không gian số. Trên cơ sở kết quả khảo sát tại Chương 3, các nhóm nội dung như khoa học – giáo dục – công nghệ, văn hóa – xã hội, kinh tế – chính trị, gương người tốt việc tốt, giải trí có định hướng và các nội dung phục vụ cộng đồng được đánh giá là những lĩnh vực có tiềm năng phát triển trên nền tảng số. Đây cũng là những lĩnh vực phù hợp với chức năng, nhiệm vụ chính trị và lợi thế cạnh tranh của Đài THVN, cần được ưu tiên đầu tư bền vững và có trọng tâm. Thay vì tập trung vào từng sản phẩm riêng lẻ, hoạt động sản xuất nội dung cần chuyển sang phát triển các tuyến nội dung trụ cột được tổ chức như những chuỗi chủ đề có tính liên tục, được đầu tư thường xuyên và có khả năng hình thành thương hiệu nội dung riêng. Mỗi tuyến nội dung hướng tới việc cung cấp thông tin, góp phần xây dựng cộng đồng công chúng quan tâm, gia tăng mức độ gắn kết và tạo ra giá trị xã hội, giá trị truyền thông cũng như giá trị kinh tế bền vững. Cách tiếp cận này giúp nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu, duy trì sự quan tâm của công chúng và tăng khả năng cạnh tranh của Đài THVN trên môi trường số.

Một định hướng quan trọng là phát triển nội dung theo tư duy digital-first, trong đó các sản phẩm được thiết kế ngay từ đầu cho môi trường số thay vì chỉ chuyển đổi từ nội dung truyền hình truyền thống. Bên cạnh các nội dung thời sự và thông tin chính thống, Đài THVN cần ưu tiên đầu tư cho các sản phẩm giải thích chuyên sâu, nội dung tri thức, khoa học – công nghệ, kỹ năng sống, chuyển đổi số và các nội dung phục vụ cộng đồng. Những nhóm nội dung này có khả năng tạo dựng giá trị lâu dài, góp phần củng cố uy tín, thương hiệu và vai trò dẫn dắt thông tin của Đài THVN trong hệ sinh thái truyền thông số. Để các tuyến nội dung phát triển bền vững, cần xây dựng cơ chế theo dõi và đánh giá thường xuyên dựa trên các chỉ số phản ánh mức độ tiếp cận, khả năng lan tỏa, mức độ tương tác và sự gắn kết của công chúng. Kết quả phân tích dữ liệu sẽ là cơ sở quan trọng để điều chỉnh

chiến lược nội dung, tối ưu hóa hoạt động sản xuất và duy trì sức sống của từng tuyến nội dung trong dài hạn.

Mặt khác, cần thiết gia tăng tỷ trọng nội dung số gốc (digital-first content), tức là nội dung sản xuất dành riêng cho NTS. Các sản phẩm được thiết kế riêng cho môi trường số ngay từ giai đoạn hình thành ý tưởng sẽ có khả năng thích ứng tốt hơn với đặc điểm tiếp nhận thông tin của công chúng hiện nay, thay vì quá nhiều các nội dung được phái sinh lại từ các chương trình phát sóng. Quá trình sáng tạo nội dung vì vậy cần được xây dựng theo tư duy digital-first, trong đó nội dung được phát triển dựa trên nhu cầu công chúng, dữ liệu hành vi người dùng và đặc điểm của từng nền tảng phân phối, thay vì chỉ chuyển đổi từ nội dung truyền hình truyền thống sang môi trường số.

Để các tuyến nội dung phát triển bền vững, cần xây dựng cơ chế theo dõi và đánh giá thường xuyên dựa trên các chỉ số dữ liệu phản ánh mức độ tiếp cận, khả năng lan tỏa, thời gian tương tác, mức độ gắn kết và tỷ lệ quay lại của công chúng. Kết quả phân tích dữ liệu sẽ là cơ sở để điều chỉnh chiến lược nội dung, tối ưu hóa hoạt động sản xuất và duy trì sức sống của từng tuyến nội dung trong dài hạn.

Thứ hai, đa dạng hóa phương thức thể hiện nội dung số

Trong môi trường Internet với sức ép cạnh tranh lớn về tốc độ, chất lượng thông tin, khả năng thích ứng, phương thức thể hiện với từng nền tảng phân phối, bên cạnh việc đầu tư phát triển tuyến nội dung trụ cột, Đài Truyền hình Việt Nam cần đổi mới phương thức biểu đạt theo hướng đa dạng hóa phương thức biểu đạt nội dung và tối ưu hóa sản phẩm phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng số.

Trước hết, cần tái cấu trúc chu sản xuất theo hướng hội tụ, kết hợp vận hành theo thời gian thực. Theo đó, các thành phần nội dung như tiêu đề, đoạn trích dẫn, phụ đề, đồ họa, lời dẫn, lời kêu gọi hành động (CTA) và các tư liệu minh họa được xây dựng thành các modular độc lập để có thể linh hoạt tái sử dụng trên nhiều nền tảng khác nhau. Cách tiếp cận này cho phép tạo ra nhiều phiên bản nội dung từ cùng một sản phẩm gốc, rút ngắn thời gian sản xuất, tăng hiệu quả khai thác tài nguyên nội dung và tạo điều kiện điều chỉnh sản phẩm dựa trên dữ liệu phản hồi của công chúng theo thời gian thực. Đối với Đài THVN, cần xây dựng bộ khung kịch bản số hóa, hướng dẫn modular hóa nội dung theo từng thể loại chương trình, đồng thời

tích hợp chặt chẽ với hệ thống CMS và MAM nhằm rút ngắn chu trình sản xuất – biên tập – đóng gói nội dung.

Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh áp dụng phương thức kể chuyện đa nền tảng (cross-media storytelling). Một chủ đề không nên chỉ được thể hiện dưới một hình thức duy nhất mà cần được triển khai thành nhiều lớp nội dung phù hợp với đặc điểm tiếp nhận của từng nền tảng. Chẳng hạn, một vấn đề thời sự có thể được phát triển thành video ngắn trên TikTok, infographic trên VTV.vn, tọa đàm trực tiếp trên VTGo và video phân tích chuyên sâu trên YouTube VTV24. Cách tiếp cận này giúp gia tăng số điểm tiếp xúc với công chúng, kéo dài vòng đời nội dung, đồng thời xây dựng trải nghiệm thông tin liền mạch trong toàn bộ hệ sinh thái số của Đài THVN. Quá trình sản xuất cần kết hợp chặt chẽ với phương pháp kể chuyện số (digital storytelling), trong đó chú trọng tính trực quan, tính tương tác và khả năng tham gia của công chúng thay vì chỉ truyền tải thông tin theo cách thức tuyến tính truyền thống.

Việc thiết kế nội dung cần được thực hiện trên cơ sở thấu hiểu đặc điểm của từng nền tảng và hành vi tiếp nhận của công chúng số. Mỗi nền tảng có thuật toán phân phối, thời lượng tiếp nhận, hình thức tương tác và nhóm người dùng khác nhau; do đó, quá trình sản xuất cần tính đến các yếu tố này ngay từ giai đoạn xây dựng ý tưởng và thiết kế nội dung. Đồng thời, trải nghiệm công chúng cần được đặt ở vị trí trung tâm, bảo đảm nội dung dễ tiếp cận, thuận tiện trong tương tác, chia sẻ và lan tỏa, nhưng vẫn duy trì sự thống nhất về thông điệp và giá trị cốt lõi của Đài THVN. Đổi mới phương thức thể hiện theo hướng đa định dạng, đa nền tảng và lấy công chúng làm trung tâm giúp nâng cao sức hấp dẫn của nội dung, góp phần phần tăng khả năng tiếp cận, mở rộng thương hiệu và củng cố vị thế của Đài THVN trong hệ sinh thái truyền thông số.

4.2.2.4. Nhóm giải pháp phát triển nguồn nhân lực số và tăng cường ứng dụng công nghệ, dữ liệu trong hoạt động sản xuất nội dung

Trong bối cảnh chuyển đổi số, nguồn nhân lực, công nghệ và dữ liệu đang trở thành những nguồn lực cốt lõi quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất nội dung trên nền tảng số. Nếu nguồn nhân lực là chủ thể trực tiếp sáng tạo và tổ chức sản xuất nội dung thì công nghệ và dữ liệu đóng vai trò nền tảng hỗ trợ quá trình tác nghiệp, quản trị và đổi mới mô hình vận hành. Vì vậy, Đài THVN cần triển khai

đồng bộ các giải pháp phát triển nguồn nhân lực số gắn với tăng cường ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu trong toàn bộ chu trình sản xuất nội dung.

Thứ nhất, việc phát triển đội ngũ nhân sự theo hướng đa kỹ năng, có khả năng làm việc trong môi trường truyền thông hội tụ và đa nền tảng là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất. Bên cạnh các năng lực báo chí truyền thông, đội ngũ phóng viên, biên tập viên và kỹ thuật viên cần được trang bị các kỹ năng về sản xuất nội dung đa phương tiện, kể chuyện số, khai thác dữ liệu, tương tác với công chúng và sử dụng các công cụ công nghệ phục vụ hoạt động sáng tạo nội dung. Việc hình thành đội ngũ nhân sự có khả năng thích ứng linh hoạt với nhiều vị trí công việc khác nhau sẽ góp phần nâng cao hiệu quả phối hợp và tối ưu hóa nguồn lực trong môi trường sản xuất số.

Thứ hai, Đài THVN cần xây dựng khung năng lực số thống nhất làm cơ sở cho công tác tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nghề nghiệp. Khung năng lực này cần xác định rõ các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực thực hành đối với từng nhóm vị trí trong quy trình sản xuất nội dung số. Trên cơ sở đó, hoạt động đào tạo được triển khai theo hướng thường xuyên, liên tục và gắn với nhu cầu thực tiễn của quá trình chuyển đổi số, tập trung vào các lĩnh vực như báo chí dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, phân tích hành vi công chúng, quản trị nội dung số và vận hành hệ sinh thái truyền thông đa nền tảng theo hướng ứng dụng thực tế.

Thứ ba, cùng với phát triển nguồn nhân lực thì việc tiếp tục hoàn thiện hạ tầng công nghệ phục vụ sản xuất nội dung theo hướng đồng bộ, liên thông và tích hợp là điều kiện tốt để nâng cao sáng tạo, tư duy sản xuất số. Các hệ thống quản lý nội dung (CMS), quản lý tài sản truyền thông số (MAM), nền tảng sản xuất trên điện toán đám mây, công cụ cộng tác trực tuyến và các hệ thống phân tích dữ liệu được kết nối trong một môi trường vận hành thống nhất. Thực hiện tốt điều này sẽ góp phần giúp rút ngắn thời gian xử lý nội dung, nâng cao khả năng chia sẻ tài nguyên, phối hợp tác nghiệp và quản trị chu trình sản xuất.

Thứ tư, dữ liệu được xem là một nguồn lực chiến lược trong hoạt động sản xuất nội dung. Việc thu thập, phân tích và khai thác dữ liệu về hành vi tiếp nhận, nhu cầu thông tin và mức độ tương tác của công chúng sẽ giúp các đơn vị sản xuất nâng cao chất lượng dự báo, lựa chọn chủ đề phù hợp và tối ưu hóa hiệu quả nội dung. Đồng thời, dữ liệu cũng là cơ sở quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động,

nhận diện xu hướng phát triển và hỗ trợ quá trình ra quyết định trong quản trị nội dung số.

Thứ năm, chú trọng tăng cường ứng dụng trí tuệ nhân tạo và các công nghệ hỗ trợ sản xuất nội dung. Các giải pháp như nhận dạng giọng nói, chuyển đổi giọng nói thành văn bản, tạo phụ đề tự động, hỗ trợ biên tập, phân tích xu hướng, gợi ý từ khóa hoặc phân loại nội dung có thể giúp giảm khối lượng công việc thủ công, nâng cao năng suất lao động và rút ngắn thời gian xử lý thông tin. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ cần được thực hiện theo nguyên tắc hỗ trợ hoạt động báo chí, trong đó vai trò kiểm chứng thông tin, đánh giá nội dung và quyết định biên tập vẫn thuộc về nhà báo.

Đẩy mạnh cơ chế khuyến khích đổi mới sáng tạo, tạo điều kiện để cán bộ, phóng viên, biên tập viên chủ động tiếp cận công nghệ mới, đề xuất sáng kiến và tham gia các dự án đổi mới trong hoạt động sản xuất nội dung. Đồng thời, Đài THVN cần có chính sách thu hút nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực công nghệ số, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo nhằm bổ sung nguồn lực thiếu hụt về lĩnh vực này. Việc phát triển nguồn nhân lực số gắn với ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu góp phần nâng cao năng lực sản xuất nội dung, tạo nền tảng để hình thành mô hình vận hành hiện đại, linh hoạt và thích ứng với sự thay đổi của môi trường truyền thông số, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động sản xuất nội dung của Đài THVN trong giai đoạn mới.

4.2.3. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số

4.2.3.1. Đổi mới chiến lược và cách thức tổ chức hoạt động phân phối nội dung trên nền tảng số

Trong môi trường truyền thông số, phân phối không còn là công đoạn diễn ra sau khi nội dung được sản xuất mà trở thành một bộ phận của toàn bộ chu trình tạo lập giá trị. Hiệu quả của một sản phẩm nội dung không chỉ được quyết định bởi chất lượng thông tin mà còn phụ thuộc vào khả năng tiếp cận đúng đối tượng, đúng nền tảng và đúng thời điểm. Vì vậy, hoạt động phân phối cần được tích hợp ngay từ giai đoạn xây dựng kế hoạch nội dung thay vì triển khai như một công đoạn độc lập sau sản xuất. Đối với mỗi chương trình, chuyên đề hoặc chiến dịch truyền thông, việc xác định nhóm đối tượng tiếp nhận, nền tảng ưu tiên, thời điểm phát hành và mục

tiêu lan tỏa được thực hiện đồng thời với quá trình xây dựng nội dung. Cách tiếp cận này giúp bảo đảm sự thống nhất giữa nội dung, hình thức thể hiện và phương thức tiếp cận trên từng nền tảng, đồng thời hạn chế tình trạng sản xuất xong mới tìm phương án phân phối. Sự thay đổi về chiến lược phân phối cũng đòi hỏi điều chỉnh cách thức tổ chức và phối hợp giữa các bộ phận tham gia trong chuỗi vận hành nội dung. Trong mô hình truyền thông hội tụ, sản xuất và phân phối không tồn tại như hai công đoạn tách biệt mà vận hành trong một quy trình thống nhất. Thông tin về xu hướng tiếp nhận, mức độ tương tác và hiệu quả lan tỏa được cập nhật thường xuyên để hỗ trợ quá trình điều chỉnh nội dung, lựa chọn phương thức thể hiện và tối ưu hoạt động phân phối trên từng nền tảng.

Một nội dung quan trọng khác là hình thành bộ phận điều phối phân phối nội dung số (Platform Editor) với vai trò quản lý kế hoạch phân phối, điều phối nội dung đa nền tảng, theo dõi hiệu quả vận hành và kết nối giữa các đơn vị sản xuất, công nghệ, dữ liệu và quản trị nền tảng. Đây là vị trí ngày càng phổ biến tại nhiều cơ quan truyền thông quốc tế trong bối cảnh hoạt động phân phối trở thành một chức năng chuyên môn độc lập, có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả khai thác nội dung.

Cùng với đổi mới tổ chức, hệ thống đánh giá hiệu quả phân phối cũng cần được điều chỉnh theo đặc điểm của môi trường số. Bên cạnh các chỉ số phản ánh phạm vi tiếp cận, việc đánh giá nên chú trọng hơn đến chất lượng tương tác, khả năng duy trì người dùng, mức độ lan tỏa nội dung và hiệu quả kết nối giữa các nền tảng. Những chỉ số này phản ánh đầy đủ hơn giá trị thực sự của hoạt động phân phối trong điều kiện truyền thông đa nền tảng hiện nay. Đổi mới chiến lược và tổ chức hoạt động phân phối không chỉ tạo điều kiện nâng cao hiệu quả khai thác nội dung mà còn góp phần hình thành phương thức vận hành hiện đại, trong đó các quyết định liên quan đến nội dung, nền tảng và hoạt động phân phối được xây dựng trên cơ sở phối hợp liên ngành và dữ liệu thực tiễn thay vì chủ yếu dựa vào kinh nghiệm như trước đây.

4.2.3.2. Phát triển công chúng số và xây dựng cộng đồng người dùng trung thành

Trong môi trường truyền thông số, công chúng trở thành một chủ thể tham gia vào quá trình lan tỏa, phản hồi và đồng kiến tạo giá trị nội dung. Việc xây dựng

được cộng đồng công chúng gắn bó và trung thành với hệ sinh thái nội dung của Đài THVN sẽ giúp nâng cao khả năng tiếp cận và độ phủ của các NTS.

Trước hết, cần chuyển từ tư duy tiếp cận công chúng đại trà sang phát triển công chúng dựa trên dữ liệu. Hoạt động phân phối nội dung cần được thực hiện trên cơ sở phân tích hành vi, nhu cầu và đặc điểm tiếp nhận của từng nhóm công chúng trên các nền tảng khác nhau. Việc theo dõi các chỉ số như mức độ tiếp cận, thời gian xem, tỷ lệ tương tác, tỷ lệ quay lại và mức độ chia sẻ sẽ giúp các đơn vị sản xuất và phân phối hiểu rõ hơn nhu cầu của công chúng, từ đó điều chỉnh nội dung và chiến lược phân phối phù hợp. Việc tăng cường các cơ chế tương tác hai chiều nhằm nâng cao mức độ gắn kết giữa Đài THVN và công chúng. Các hoạt động như bình luận, khảo sát trực tuyến, hỏi đáp trực tiếp, livestream tương tác hoặc tiếp nhận phản hồi từ người dùng cần được tổ chức thường xuyên, qua đó tạo điều kiện để công chúng tham gia nhiều hơn vào quá trình tiếp nhận và lan tỏa thông tin. Sự tương tác liên tục giúp nâng cao trải nghiệm người dùng, hình thành mối quan hệ bền vững giữa công chúng với thương hiệu nội dung của Đài.

Một yếu tố quan trọng khác là thúc đẩy các hình thức đồng sáng tạo nội dung. Thông qua việc tiếp nhận ý tưởng, câu chuyện, hình ảnh hoặc các chủ đề được cộng đồng quan tâm, Đài THVN có thể mở rộng nguồn nội dung, gia tăng tính gần gũi và nâng cao khả năng lan tỏa trên môi trường số. Việc khuyến khích công chúng tham gia vào quá trình hình thành nội dung cũng góp phần xây dựng cảm giác gắn kết và trách nhiệm cộng đồng đối với các sản phẩm truyền thông. Đối với các nhóm công chúng trẻ, đặc biệt là Gen Z và Gen Alpha, nội dung cần được thiết kế theo hướng trực quan, ngắn gọn, dễ chia sẻ và tăng tính tương tác, đồng thời tận dụng các hình thức thể hiện phù hợp với xu hướng tiếp nhận thông tin của nhóm công chúng này. Tuy nhiên, việc đổi mới phương thức tiếp cận phải bảo đảm hài hòa giữa yêu cầu thu hút công chúng trẻ và nhiệm vụ định hướng thông tin của cơ quan truyền thông quốc gia.

4.2.3.3. Mở rộng khả năng tiếp cận và độ phủ nội dung trên các nền tảng số *Thứ nhất, tăng cường liên kết chéo giữa các nền tảng số*

Sự phân tán của công chúng trên nhiều nền tảng khác nhau đang làm thay đổi cách thức phân phối nội dung của các cơ quan truyền thông. Một sản phẩm nội dung khó có thể đạt hiệu quả tối đa nếu chỉ xuất hiện trên một nền tảng duy nhất. Vì

vậy, mở rộng khả năng tiếp cận và gia tăng độ phủ nội dung trở thành yêu cầu quan trọng trong hoạt động phân phối trên môi trường số.

Mỗi nền tảng đảm nhận một vai trò khác nhau trong hành trình tiếp nhận thông tin của công chúng. Các nền tảng mạng xã hội có lợi thế về khả năng lan tỏa và thu hút sự chú ý ban đầu, trong khi các nền tảng do Đài THVN sở hữu đóng vai trò duy trì kết nối và cung cấp trải nghiệm tiếp nhận sâu hơn. Bởi vậy, cần xây dựng cơ chế liên kết chéo giữa các NTS trong cùng một hệ sinh thái nội dung thay vì chỉ tập trung đơn lẻ vào từng nền tảng. Trên cơ sở đó, hoạt động phân phối cần được tổ chức theo hướng quảng bá chéo giữa các nền tảng, tạo dòng lưu chuyển người dùng từ các điểm tiếp xúc ban đầu đến các nền tảng nội bộ.

Bên cạnh việc mở rộng phạm vi phân phối, nội dung cần được điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với đặc điểm của từng nền tảng. Sự khác biệt về thời lượng tiếp nhận, hình thức tương tác và hành vi sử dụng đòi hỏi mỗi sản phẩm phải có phương án thể hiện phù hợp mà vẫn bảo đảm tính thống nhất về thông tin và thông điệp truyền thông. Một nhiệm vụ quan trọng khác là tăng cường khả năng hiện diện của nội dung trên các không gian truyền thông mới. Sự phát triển của video ngắn, nội dung theo yêu cầu, thiết bị di động và các nền tảng tương tác đang tạo ra những kênh tiếp cận mới đối với công chúng. Việc chủ động tham gia vào các không gian này giúp Đài THVN mở rộng phạm vi ảnh hưởng, tiếp cận các nhóm công chúng trẻ và thích ứng với sự thay đổi của môi trường truyền thông số.

Thứ hai, cân bằng giữa nền tảng nội bộ và nền tảng xuyên biên giới trong hoạt động phân phối nội dung số

Các nền tảng xuyên biên giới phát triển mạnh mẽ đã tạo cơ hội lớn để mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng cũng như khả năng lan tỏa nội dung. Tuy nhiên, sự phụ thuộc quá mức vào các nền tảng này cũng đặt ra nhiều thách thức liên quan đến quyền kiểm soát dữ liệu, khả năng tiếp cận công chúng và tính bền vững của nội dung số. Vì vậy, nâng cao hiệu quả phân phối nội dung gắn liền với yêu cầu làm chủ hạ tầng phân phối và xây dựng hệ sinh thái số của Đài THVN.

Trong chiến lược phân phối, mỗi nhóm nền tảng cần được xác định vai trò phù hợp. Các nền tảng xuyên biên giới như YouTube, Facebook và TikTok tiếp tục được khai thác như những kênh mở rộng phạm vi tiếp cận, gia tăng khả năng lan tỏa và thu hút người dùng mới, còn VTVGo và VTV.vn giữ vai trò trung tâm trong hệ

sinh thái số của Đài THVN. Hoạt động phân phối nội dung trên NTS vì vậy hướng tới hình thành dòng lưu chuyển người dùng về các nền tảng do Đài sở hữu. Thông qua nội dung độc quyền, các chuyên mục chuyên sâu, dịch vụ giá trị gia tăng và các hoạt động tương tác, VTGo và VTV.vn từng bước trở thành điểm đến thường xuyên của người sử dụng thay vì chỉ đóng vai trò kênh phát lại nội dung truyền hình. Đặc biệt, cần tăng cường khả năng quản trị dữ liệu và tài sản số trên các nền tảng nội bộ. Trong môi trường truyền thông số, dữ liệu người dùng ngày càng trở thành nguồn lực chiến lược đối với hoạt động sản xuất, phân phối và phát triển dịch vụ. Việc chủ động xây dựng và quản lý hệ thống dữ liệu trên các nền tảng do Đài sở hữu góp phần tạo điều kiện nâng cao chất lượng thông tin, bảo đảm tính chủ động trong quá trình phát triển hệ sinh thái số.

Sự kết hợp giữa nền tảng nội bộ và nền tảng xuyên biên giới không phải là mối quan hệ thay thế mà là quá trình bổ trợ lẫn nhau. Các nền tảng xuyên biên giới giúp mở rộng ảnh hưởng và thu hút người dùng, trong khi các nền tảng nội bộ tạo điều kiện duy trì mối quan hệ bền vững với công chúng và bảo đảm quyền chủ động trong khai thác giá trị nội dung. Sự cân bằng giữa hai nhóm nền tảng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả phân phối, tăng cường năng lực cạnh tranh và củng cố vị thế của Đài THVN trong môi trường truyền thông số.

4.2.3.4. Tối ưu hoạt động phân phối dựa trên dữ liệu và công nghệ

Sự phát triển của các nền tảng số cho phép theo dõi gần như toàn bộ quá trình tiếp nhận nội dung, từ thời điểm truy cập, thời gian sử dụng, mức độ tương tác đến hành vi chia sẻ của người dùng. Đây là nguồn thông tin quan trọng để tối ưu hoạt động phân phối theo hướng chính xác và linh hoạt hơn.

Một trong những yêu cầu quan trọng là hình thành cơ chế vận hành dựa trên dữ liệu trong toàn bộ quá trình phân phối nội dung. Các quyết định liên quan đến thời điểm phát hành, lựa chọn định dạng, phương thức tiếp cận và chiến lược lan tỏa được xây dựng trên cơ sở phân tích dữ liệu thay vì chỉ dựa vào kinh nghiệm hoặc cảm nhận chủ quan. Việc khai thác hiệu quả các dữ liệu phản hồi giúp nhận diện nhanh những thay đổi trong hành vi tiếp nhận thông tin, từ đó điều chỉnh hoạt động phân phối phù hợp với từng giai đoạn. Cùng với dữ liệu, việc tăng cường ứng dụng công nghệ số có ý nghĩa quan trọng trong nâng cao hiệu quả vận hành. Các hệ thống quản trị nội dung, công cụ phân tích xu hướng, nền tảng theo dõi hiệu quả hoạt

động và các giải pháp tự động hóa góp phần rút ngắn thời gian xử lý thông tin, nâng cao khả năng phối hợp và hỗ trợ quá trình ra quyết định theo thời gian thực.

Trí tuệ nhân tạo đang mở ra nhiều khả năng mới cho hoạt động phân phối nội dung. Các công cụ AI có thể hỗ trợ nhận diện xu hướng nổi bật, dự báo mức độ quan tâm đối với từng chủ đề, phân tích phản hồi của người dùng hoặc đề xuất nội dung phù hợp với từng nhóm đối tượng. Việc ứng dụng AI không thay thế vai trò của con người mà đóng vai trò công cụ hỗ trợ, giúp nâng cao tốc độ xử lý và tăng độ chính xác trong quá trình vận hành. Bên cạnh đó, việc xây dựng hệ thống dữ liệu tập trung có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động phân phối trên môi trường đa nền tảng. Sự kết nối giữa các nguồn dữ liệu khác nhau giúp hình thành bức tranh toàn diện về hiệu quả tiếp cận và sử dụng nội dung, tạo điều kiện cho việc đánh giá, điều chỉnh và tối ưu hoạt động phân phối một cách liên tục.

4.2.3.5. Giải pháp về quảng bá và lan tỏa nội dung

Để nâng cao hiệu quả phân phối, hoạt động quảng bá cần được xem là một khâu độc lập trong chuỗi vận hành nội dung thay vì chỉ thực hiện sau khi sản phẩm được xuất bản. Ngay từ giai đoạn lập kế hoạch, mỗi nội dung cần được xây dựng phương án lan tỏa tương ứng với mục tiêu truyền thông, nhóm công chúng hướng tới và đặc điểm của từng nền tảng phân phối.

Trước hết, cần hình thành cơ chế quảng bá tích hợp trong toàn bộ hệ sinh thái số của Đài THVN. Mỗi nền tảng cần được xác định một vai trò riêng trong quá trình lan tỏa nội dung. Các nền tảng mạng xã hội như TikTok, Facebook và YouTube Shorts có nhiệm vụ thu hút sự chú ý ban đầu thông qua các video ngắn, trích đoạn nổi bật hoặc hình thức kể chuyện trực quan. VTV.vn đóng vai trò cung cấp thông tin đầy đủ, chuyên sâu và lưu trữ nội dung lâu dài. VTGo trở thành điểm đến trung tâm đối với các chương trình, sự kiện trực tiếp và nội dung có giá trị khai thác dài hạn. Việc thiết kế luồng di chuyển của công chúng giữa các nền tảng sẽ giúp gia tăng thời gian tiếp cận, nâng cao khả năng ghi nhớ thông tin và tăng giá trị khai thác của mỗi sản phẩm nội dung.

Bên cạnh quảng bá chéo giữa các nền tảng, việc chuyển từ quảng bá từng sản phẩm đơn lẻ sang quảng bá theo tuyến nội dung và chiến dịch truyền thông là điều cần thiết, đặc biệt là đối với các sự kiện chính trị, kinh tế, văn hóa hoặc các vấn đề xã hội được dư luận quan tâm. Cách tổ chức này giúp duy trì sự quan tâm của công

chúng trong một khoảng thời gian dài hơn, đồng thời gia tăng khả năng nhận diện thương hiệu nội dung.

Hoạt động quảng bá cần được hỗ trợ bởi các công cụ phân tích dữ liệu nhằm xác định thời điểm đăng tải, nhóm công chúng mục tiêu, định dạng nội dung phù hợp và hiệu quả lan tỏa của từng chiến dịch. Thông qua việc theo dõi các chỉ số như tỷ lệ tiếp cận, mức độ tương tác, thời gian xem, tỷ lệ chia sẻ và tỷ lệ quay lại, các đơn vị sản xuất có thể điều chỉnh chiến lược quảng bá theo thời gian thực, tối ưu hóa hiệu quả phân phối và sử dụng nguồn lực một cách hợp lý. Cùng với đó, việc mở rộng sự tham gia của công chúng vào quá trình lan tỏa nội dung là điều vô cùng cần thiết. Các hoạt động cụ thể như bình luận, chia sẻ, khảo sát, tương tác trực tiếp hoặc đóng góp nội dung do người dùng tạo ra được khai thác như một nguồn lực truyền thông quan trọng bởi khi công chúng tham gia vào quá trình lan tỏa, nội dung sẽ được mở rộng phạm vi tiếp cận, gia tăng mức độ tin cậy và khả năng ảnh hưởng trong cộng đồng công chúng số.

4.2.4. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS

4.2.4.1. Giải pháp tăng cường liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS

Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN đã có nhiều chuyển biến theo hướng hội tụ, tuy nhiên sự liên kết giữa hai hoạt động này vẫn chưa thực sự chặt chẽ. Trong nhiều trường hợp, nội dung được hoàn thiện trước rồi mới xác định phương án phân phối, dẫn đến việc chưa khai thác hết tiềm năng của từng nền tảng và chưa tối ưu khả năng tiếp cận công chúng. Trong bối cảnh truyền thông số phát triển nhanh chóng, sản xuất và phân phối không còn là hai công đoạn độc lập mà trở thành những mắt xích liên kết trong cùng một chu trình tạo lập giá trị nội dung.

Việc tích hợp tư duy phân phối ngay từ giai đoạn xây dựng kế hoạch nội dung là cần thiết, đặc biệt đối với mỗi chương trình, chuyên đề hoặc sự kiện truyền thông, việc xác định nhóm công chúng hướng tới, lựa chọn nền tảng ưu tiên và dự kiến phương án lan tỏa được thực hiện đồng thời với quá trình xây dựng nội dung. Cách tiếp cận này giúp bảo đảm sự phù hợp giữa nội dung, hình thức thể hiện và

đặc điểm tiếp nhận trên từng nền tảng, đồng thời tạo điều kiện nâng cao hiệu quả phân phối ngay từ đầu.

Sự liên kết giữa sản xuất và phân phối cũng được thể hiện thông qua cơ chế phản hồi thông tin theo hướng hai chiều. Những thông tin thu nhận từ quá trình phân phối như mức độ tiếp cận, xu hướng tương tác, phản hồi của công chúng hoặc hiệu quả lan tỏa của nội dung không chỉ phục vụ đánh giá kết quả sau đăng tải mà còn trở thành nguồn thông tin tham khảo cho hoạt động sản xuất ở các giai đoạn tiếp theo. Nhờ đó, nội dung được điều chỉnh linh hoạt hơn, phù hợp hơn với nhu cầu tiếp nhận và sự thay đổi của môi trường truyền thông số.

Bên cạnh đó, quy trình vận hành nội dung cần được tổ chức theo hướng liên thông giữa các khâu nghiên cứu, lập kế hoạch, sản xuất, xuất bản, theo dõi và đánh giá hiệu quả. Thay vì triển khai theo mô hình tuyến tính, các hoạt động được kết nối trong một chu trình khép kín, bảo đảm sự phối hợp thường xuyên giữa các bộ phận tham gia. Điều này không chỉ góp phần rút ngắn thời gian xử lý mà còn nâng cao khả năng thích ứng trước những thay đổi nhanh chóng của môi trường truyền thông.

Cùng với đổi mới quy trình vận hành, hệ thống đánh giá hiệu quả cũng cần được tiếp cận theo góc độ tổng thể hơn. Bên cạnh các chỉ tiêu phản ánh sản lượng nội dung, việc đánh giá cần xem xét khả năng tiếp cận, mức độ lan tỏa, hiệu quả tương tác và giá trị phục vụ công chúng trên các nền tảng số. Cách tiếp cận này giúp tăng cường trách nhiệm phối hợp giữa các bộ phận, đồng thời định hướng hoạt động sản xuất và phân phối tới mục tiêu tạo ra giá trị chung cho toàn bộ hệ sinh thái nội dung số của Đài THVN.

Tăng cường liên kết giữa sản xuất và phân phối không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả vận hành mà còn tạo nền tảng cho quá trình chuyển đổi từ mô hình tổ chức theo công đoạn sang mô hình quản trị tích hợp. Đây là điều kiện quan trọng để Đài THVN phát huy lợi thế của hệ sinh thái đa nền tảng, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng với yêu cầu phát triển của môi trường truyền thông số trong giai đoạn mới.

4.2.4.2. Đổi mới tổ chức và cơ chế phối hợp theo hướng hội tụ

Sự phát triển của truyền thông số đang làm mờ dần ranh giới giữa các hoạt động sản xuất, công nghệ, dữ liệu và phân phối nội dung. Trong bối cảnh đó, mô hình tổ chức theo chức năng truyền thống bộc lộ những hạn chế nhất định khi các đơn vị

vận hành tương đối độc lập, làm giảm khả năng phối hợp và tốc độ thích ứng trước những thay đổi của môi trường truyền thông. Vì vậy, đổi mới tổ chức theo hướng hội tụ trở thành một yêu cầu quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trên nền tảng số.

Định hướng hội tụ không chỉ là sự tập trung về mặt tổ chức mà còn là quá trình kết nối nguồn lực, thông tin và chuyên môn giữa các đơn vị trong cùng một hệ thống. Hoạt động nội dung được triển khai trên cơ sở phối hợp giữa các bộ phận sản xuất, quản trị nền tảng, công nghệ, dữ liệu và kinh doanh thay vì vận hành theo các nhóm chức năng riêng biệt. Cách tiếp cận này tạo điều kiện hình thành những nhóm làm việc đa chuyên môn, giúp rút ngắn quá trình xử lý thông tin và nâng cao khả năng phối hợp trong quá trình vận hành. Một nội dung quan trọng là từng bước hình thành cơ chế điều phối nội dung số ở cấp toàn Đài. Bộ phận điều phối giữ vai trò kết nối các đơn vị tham gia trong quá trình xây dựng kế hoạch, tổ chức triển khai và quản lý hoạt động trên các nền tảng số. Thông qua cơ chế điều phối thống nhất, nguồn lực được phân bổ hợp lý hơn, hạn chế sự chồng chéo trong tổ chức thực hiện và bảo đảm sự thống nhất về định hướng nội dung trên toàn hệ thống.

Trong mô hình này, vai trò của đội ngũ quản trị nền tảng ngày càng trở nên quan trọng. Bên cạnh chức năng đăng tải nội dung, bộ phận quản trị nền tảng tham gia vào quá trình điều phối, tối ưu hóa hoạt động vận hành và kết nối giữa các đơn vị liên quan. Sự xuất hiện của các vị trí chuyên môn như Platform Editor, Social Editor hoặc chuyên gia quản trị nội dung số phản ánh xu hướng chuyên môn hóa ngày càng rõ nét trong hoạt động phân phối trên môi trường số. Cùng với đổi mới tổ chức, cơ chế phối hợp giữa các đơn vị cũng cần được chuẩn hóa theo hướng minh bạch và linh hoạt hơn. Trách nhiệm của từng bộ phận được xác định rõ trong từng giai đoạn vận hành, đồng thời bảo đảm khả năng phối hợp nhanh giữa các đơn vị khi xuất hiện những sự kiện đột xuất hoặc các vấn đề được xã hội quan tâm. Đây là yếu tố quan trọng giúp nâng cao tốc độ phản ứng và khả năng thích ứng trong môi trường truyền thông số cạnh tranh cao.

Đổi mới tổ chức và cơ chế phối hợp theo hướng hội tụ không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả vận hành mà còn tạo nền tảng cho quá trình chuyển đổi số toàn diện của Đài THVN. Khi các nguồn lực được kết nối trong một hệ thống thống nhất, khả năng khai thác nội dung, phát triển nền tảng và phục vụ công chúng sẽ

được nâng lên, tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững của hệ sinh thái truyền thông số trong giai đoạn mới.

4.2.4.3. Quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số

Trong môi trường truyền thông số, dữ liệu và tài sản nội dung ngày càng trở thành nguồn lực quan trọng đối với hoạt động phát triển của các cơ quan báo chí. Nếu trước đây giá trị của nội dung chủ yếu được khai thác thông qua phát sóng hoặc xuất bản, thì hiện nay dữ liệu, bản quyền và khả năng tái sử dụng nội dung đang trở thành những yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh và giá trị lâu dài. Vì vậy, quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số không chỉ là yêu cầu về mặt kỹ thuật mà còn là một nội dung quan trọng trong chiến lược phát triển của Đài THVN.

Một định hướng quan trọng là xây dựng hệ thống quản trị dữ liệu tập trung, bảo đảm khả năng kết nối giữa các khâu sản xuất, lưu trữ, khai thác và phân phối nội dung. Dữ liệu không nên tồn tại phân tán ở từng đơn vị hoặc từng nền tảng riêng lẻ mà được tổ chức theo một cấu trúc thống nhất, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tìm kiếm, chia sẻ và khai thác trong toàn hệ thống. Đây là nền tảng để nâng cao hiệu quả quản lý và phát huy giá trị của nguồn tài nguyên số đã được hình thành trong nhiều năm hoạt động của Đài THVN.

Cùng với dữ liệu, tài sản nội dung số cần được tiếp cận như một nguồn lực có khả năng khai thác nhiều lần trên các nền tảng khác nhau. Mỗi sản phẩm nội dung sau khi được sản xuất không chỉ phục vụ mục đích phát sóng hoặc đăng tải trước mắt mà còn có thể được lưu trữ, tái sử dụng, phát triển thành các sản phẩm mới hoặc khai thác trên những nền tảng khác trong tương lai. Cách tiếp cận này góp phần kéo dài vòng đời của nội dung, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và gia tăng giá trị khai thác của tài sản số.

Việc chuẩn hóa metadata cũng có ý nghĩa quan trọng trong quá trình quản trị nội dung số. Hệ thống metadata đầy đủ và thống nhất giúp nâng cao khả năng tìm kiếm, phân loại, kết nối và khai thác dữ liệu trong toàn bộ hệ sinh thái nội dung. Đây cũng là cơ sở để triển khai các công cụ tự động hóa, hỗ trợ phân tích dữ liệu và phát triển các ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong tương lai.

Bên cạnh yêu cầu về khai thác và sử dụng hiệu quả, vấn đề bảo vệ dữ liệu và bản quyền nội dung cần được quan tâm đúng mức. Trong bối cảnh nội dung số có thể bị sao chép, chỉnh sửa hoặc phát tán với tốc độ rất nhanh, việc xây dựng cơ chế

quản lý bản quyền, kiểm soát truy cập và bảo đảm an toàn dữ liệu có ý nghĩa quan trọng đối với việc bảo vệ tài sản số của Đài THVN. Điều này không chỉ góp phần bảo vệ quyền sở hữu đối với các sản phẩm nội dung mà còn bảo đảm tính toàn vẹn, độ tin cậy và uy tín của cơ quan truyền thông quốc gia trên môi trường số. Do vậy, trong quá trình xây dựng hạ tầng dữ liệu và nền tảng phân phối nội dung số, các hệ thống công nghệ cần tuân thủ các tiêu chuẩn bảo mật quốc tế như ISO/IEC 27001:2022 nhằm đảm bảo an toàn thông tin, bảo vệ dữ liệu người dùng và hạn chế rủi ro an ninh mạng. Nhiều nhân sự thực hiện thấy chưa nắm được quy định về bản quyền và có thể vi phạm bản quyền một cách vô ý. Nâng cao nhận thức về bản quyền, kỹ năng tác nghiệp, chuẩn mực đạo đức, văn hóa tôn trọng bản quyền trên môi trường số phải được quan tâm thực hiện sát sao.

Quản trị dữ liệu và tài sản nội dung số là nền tảng quan trọng cho quá trình chuyển đổi số của Đài THVN. Khi dữ liệu và nội dung được quản lý một cách khoa học, đồng bộ và an toàn, khả năng khai thác giá trị, phát triển dịch vụ và mở rộng hoạt động trên nền tảng số sẽ được nâng cao, góp phần hình thành hệ sinh thái truyền thông số hiện đại và phát triển bền vững.

4.2.4.4. Nâng cao khả năng thích ứng với môi trường truyền thông số

Môi trường truyền thông số đang thay đổi với tốc độ ngày càng nhanh dưới tác động của công nghệ, sự dịch chuyển của công chúng và sự xuất hiện của các chủ thể truyền thông mới. Bên cạnh các cơ quan báo chí truyền thống, nhiều nền tảng số, nhà sáng tạo nội dung độc lập, KOLs, influencer và các hệ sinh thái công nghệ đang tham gia mạnh mẽ vào quá trình sản xuất và phân phối thông tin. Điều này tạo ra áp lực cạnh tranh ngày càng lớn đối với các cơ quan báo chí, trong đó có Đài THVN.

Trong bối cảnh đó, khả năng thích ứng trở thành một trong những yếu tố quyết định đối với sự phát triển của hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số. Thích ứng không chỉ là phản ứng trước những thay đổi của môi trường bên ngoài mà còn là năng lực đổi mới liên tục về tư duy, phương thức vận hành và cách thức tiếp cận công chúng. Đây là điều kiện để Đài THVN duy trì vai trò dẫn dắt thông tin trong môi trường truyền thông cạnh tranh và biến động nhanh chóng.

Một trong những yêu cầu quan trọng là tăng cường năng lực dự báo xu hướng phát triển của công nghệ và truyền thông. Việc theo dõi những thay đổi về

hành vi tiếp nhận thông tin, sự xuất hiện của các nền tảng mới, các mô hình truyền thông mới và xu hướng ứng dụng công nghệ giúp Đài THVN chủ động hơn trong quá trình hoạch định chiến lược phát triển nội dung và phân phối. Từ đó, các quyết định đầu tư, tổ chức sản xuất và phát triển nền tảng được thực hiện trên cơ sở tầm nhìn dài hạn thay vì chỉ giải quyết các yêu cầu trước mắt.

Bên cạnh đó, hoạt động đổi mới sáng tạo cần được xem là một bộ phận thường xuyên trong quá trình vận hành. Việc thử nghiệm các hình thức thể hiện mới, các mô hình nội dung mới hoặc các phương thức tiếp cận mới giúp tăng khả năng thích ứng trước những thay đổi của môi trường truyền thông. Không phải mọi thử nghiệm đều mang lại thành công, nhưng quá trình thử nghiệm liên tục sẽ tạo điều kiện cho việc phát hiện các cơ hội phát triển mới và nâng cao năng lực cạnh tranh của Đài THVN.

Sự phát triển của trí tuệ nhân tạo cũng đang tạo ra những thay đổi sâu sắc đối với ngành truyền thông. AI không chỉ hỗ trợ hoạt động sản xuất và phân phối nội dung mà còn tác động đến cách thức công chúng tiếp cận thông tin. Vì vậy, việc chủ động nghiên cứu, ứng dụng và khai thác hiệu quả các công nghệ mới sẽ giúp Đài THVN nâng cao năng suất lao động, mở rộng khả năng sáng tạo và tăng cường năng lực cạnh tranh trong môi trường số.

Khả năng thích ứng với môi trường truyền thông số không phải là một mục tiêu ngắn hạn mà là một quá trình liên tục. Việc hình thành văn hóa đổi mới, tinh thần học hỏi và khả năng sẵn sàng trước những thay đổi sẽ tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của Đài THVN trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay.

4.2.4.5. Giải pháp phát triển nguồn thu và khai thác giá trị gia tăng từ nội dung trên nền tảng số

Thực tiễn hoạt động của Đài THVN cho thấy yêu cầu đổi mới này là hết sức cấp thiết. Khảo sát về nguồn thu năm 2024, 2025 là thời điểm nhiều khó khăn khi thị trường quảng cáo truyền hình suy giảm, doanh nghiệp thắt chặt chi tiêu và cạnh tranh truyền thông trên môi trường số ngày càng gay gắt. Trong bối cảnh đó, Đài THVN đã chủ động điều chỉnh chính sách giá quảng cáo, xây dựng gói ưu đãi cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, thúc đẩy đo lường khán giả, đẩy mạnh khai thác bản quyền, mở rộng hoạt động trên nền tảng số, đồng thời tái cấu trúc đầu mối kinh doanh và tăng cường phối hợp nội bộ. Khảo sát cho thấy kết quả doanh thu năm

2025 vẫn đạt gần 4.200 tỷ đồng, tăng hơn 8% so với năm 2024, cho thấy hướng chuyển đổi mô hình khai thác nguồn thu của Đài là phù hợp. Tuy nhiên, xét từ góc độ bền vững lâu dài, giải pháp phát triển nguồn thu không thể chỉ dừng ở các biện pháp ngắn hạn, mà cần được đặt trong logic của kinh tế nền tảng, tức là chuyển từ mô hình khai thác doanh thu đơn tuyến sang mô hình tạo lập, phân phối và khai thác giá trị từ nội dung số trong một hệ sinh thái tích hợp. Cụ thể như sau:

Trước hết, Đài THVN cần phát triển quảng cáo theo hướng đa nền tảng và dữ liệu hóa. Trong kinh tế nền tảng, giá trị quảng cáo định vị ở khả năng kết nối nhiều điểm chạm công chúng, đo lường hành vi tiếp nhận và tối ưu hiệu quả truyền thông trên toàn bộ hệ sinh thái. Vì vậy, thay vì tiếp tục khai thác quảng cáo theo từng nội dung riêng lẻ, Đài cần xây dựng các gói quảng cáo tích hợp giữa sóng truyền hình và số qua các ứng dụng VTVGo, VTV.vn, mạng xã hội, video ngắn và các sản phẩm nội dung số về sự kiện, vệt truyền truyền lớn... Cách tiếp cận này sẽ giúp nâng cao giá trị của nội dung, mở rộng nhóm khách hàng chiến lược, giữ chân khách hàng dài hạn, đồng thời tạo điều kiện tiếp cận tốt hơn với nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong mô hình này, nội dung số là hạ tầng truyền thông tạo điều kiện cho quảng cáo được triển khai theo hướng chính xác hơn, linh hoạt hơn và hiệu quả hơn, phù hợp với thực tiễn của thị trường gồm: điều chỉnh chính sách giá quảng cáo, xây dựng gói ưu đãi dành cho doanh nghiệp, nghiên cứu mô hình kinh doanh mới OneVTV dựa trên hệ sinh thái đa nền tảng của VTV, thúc đẩy đo lường khán giả thông qua hệ thống VTV Ratings, đẩy mạnh khai thác bản quyền, sản xuất chương trình sự kiện lớn và mở rộng hoạt động trên nền tảng số, thử nghiệm các chính sách ưu tiên ngắn hạn (như giảm giá sàn) để kích cầu thị trường

Một trong những đặc trưng quan trọng của kinh tế nền tảng là giá trị của một sản phẩm không kết thúc ở lần phân phối đầu tiên mà tiếp tục được mở rộng thông qua các hình thức phái sinh. Do đó, mỗi nội dung do Đài THVN sản xuất cần được thiết kế ngay từ đầu theo hướng có thể phân tách thành nhiều phiên bản phù hợp với từng nền tảng, từng nhóm công chúng và từng mục tiêu khai thác khác nhau. Một chương trình truyền hình có thể đồng thời được phát triển thành clip ngắn, video dọc, chuyên đề số, podcast, đồ họa dữ liệu, gói nội dung tương tác hoặc tư liệu nền cho các sản phẩm số tiếp theo. Cách làm này vừa giúp kéo dài vòng đời nội dung lưu trữ trên các nền tảng, vừa nâng cao hiệu suất sử dụng chi phí sản xuất, gia tăng

mức độ hiện diện thương hiệu và mở ra thêm các cơ hội doanh thu từ quảng cáo, tài trợ, hợp tác truyền thông hoặc dịch vụ số đi kèm.

Một giải pháp quan trọng khác là tăng doanh thu từ bản quyền và phân phối nội dung. Trong kinh tế nền tảng, bản quyền là công cụ bảo đảm khả năng kiểm soát, phân phối và thương mại hóa nội dung. Đối với Đài THVN, việc mua, quản lý, khai thác và phân phối bản quyền cần được xem là một trụ cột trong chiến lược phát triển nguồn thu, đặc biệt đối với các sự kiện thể thao lớn, các chương trình giải trí có thương hiệu, các nội dung chính luận, phim tài liệu, phim truyện và những sản phẩm có khả năng lưu hành rộng. Bản quyền sẽ tạo ra nguồn thu trực tiếp từ hoạt động tiếp phát sóng, phân phối lại, góp phần củng cố vị thế của Đài trong thị trường nội dung số. Việc chuyển từ mô hình bán quyền tiếp phát sóng theo gói cố định sang mô hình thu theo lượng người xem trên nền tảng tiếp sóng là một bước điều chỉnh phù hợp với logic kinh tế nền tảng, bởi doanh thu được gắn trực tiếp với mức độ tiêu thụ thực tế của người dùng.

Đặc biệt, giải pháp phát triển nguồn thu cần được gắn liền với việc phát triển các nền tảng số do Đài sở hữu, nhất là VTVGo. Trong kinh tế nền tảng, với sự chi phối của bên thứ ba, phần giá trị gia tăng lớn nhất thường tập trung vào chủ thể kiểm soát hạ tầng phân phối, dữ liệu người dùng và khả năng điều phối mối quan hệ giữa các bên tham gia hệ sinh thái. Nếu nội dung của Đài chủ yếu lưu thông trên các nền tảng xuyên biên giới, dù có độ phủ cao thì phần lớn giá trị kinh tế cốt lõi vẫn có thể bị chuyển dịch về phía nền tảng trung gian. Vì vậy, để phát triển nguồn thu bền vững, Đài THVN cần ưu tiên xây dựng VTVGo, VTV.vn và các nền tảng số nội bộ thành không gian tập trung người dùng, dữ liệu và dịch vụ. *“Đài THVN có thể từng bước phát triển các mô hình doanh thu mới như thuê bao nội dung chuyên biệt, xem theo yêu cầu, hội viên, thương mại điện tử tích hợp, gói nội dung trả phí, gói kênh số hoặc các dịch vụ giá trị gia tăng khác. Giải pháp này giúp bảo đảm chủ quyền nền tảng và quyền kiểm soát dòng chảy giá trị của nội dung số”* [PVS17].

Một nội dung cốt lõi khác là phải coi dữ liệu người dùng như một loại tài sản chiến lược trong quá trình khai thác nguồn thu. Dữ liệu hỗ trợ tối ưu hóa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung, thông qua cá nhân hóa gợi ý nội dung, phân tầng công chúng, định giá quảng cáo, phát triển hội viên và dự báo xu hướng tiêu dùng. Vì vậy, Đài THVN cần tiếp tục hoàn thiện các công cụ đo lường, phân tích hành vi

người dùng và đánh giá hiệu quả nội dung, từ đó chuyển dữ liệu thành căn cứ cho cả hoạt động sản xuất và hoạt động kinh doanh. Khi dữ liệu được tích hợp vào toàn bộ chuỗi giá trị nội dung, sẽ có điều kiện chuyển từ mô hình vận hành dựa nhiều vào kinh nghiệm sang mô hình vận hành dựa trên dữ liệu, qua đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và tăng khả năng chuyển hóa nội dung thành doanh thu.

Song song với đó, cần hoàn thiện cơ chế tài chính – quản trị theo hướng gắn nội dung với hiệu quả kinh doanh nhưng không làm giảm sứ mệnh chính trị – xã hội của cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia. Nguồn thu không thể được xem là nhiệm vụ riêng của bộ phận kinh doanh, mà phải gắn với toàn bộ chuỗi sản xuất – phân phối – đo lường – khai thác nội dung. Điều này đòi hỏi Đài THVN phải tiếp tục kiện toàn hành lang pháp lý về tài chính, hoàn thiện cơ chế quản trị nội bộ, nâng cao kỷ luật tài chính, áp dụng cơ chế khoán thu – khoán chi phù hợp, đồng thời xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa sản xuất, vận hành nền tảng, bộ phận dữ liệu và bộ phận kinh doanh. Việc gắn chỉ tiêu tạo nguồn thu với hiệu quả nội dung, độ lan tỏa, mức độ tương tác, năng lực giữ chân công chúng và khả năng khai thác tài sản số sẽ giúp hoạt động kinh doanh trở thành một bộ phận hữu cơ của quá trình sản xuất và phân phối nội dung, thay vì tồn tại như một khâu tách biệt.

Điều chú ý đó là đối với Đài THVN, phát triển nguồn thu theo hướng kinh tế nền tảng. Với tư cách là cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia, Đài cần đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị, truyền thông chính sách, đối ngoại, giáo dục và công ích. Vì vậy, mô hình phù hợp đó là kinh tế nền tảng có định hướng công ích rõ ràng, trong đó các nội dung phục vụ nhiệm vụ chính trị – xã hội cần tiếp tục được bảo đảm, nâng cao chất lượng, tạo nội dung hấp dẫn, góp phần định hướng chính trị, tư tưởng trên không gian số. Đồng thời với đó, các dòng nội dung có tiềm năng thị trường cao hơn sẽ được tổ chức khai thác theo logic nền tảng để tạo nguồn thu, tái đầu tư và nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn hệ sinh thái. Chính sự kết hợp này mới tạo ra cấu trúc tài chính cân bằng, vừa bảo đảm phát triển bền vững, vừa phù hợp với đặc thù của một cơ quan báo chí công.

Giải pháp phát triển nguồn thu và khai thác giá trị gia tăng từ nội dung số của Đài THVN cần được tiếp cận như một quá trình tái cấu trúc chuỗi giá trị nội dung trong điều kiện kinh tế nền tảng. Trọng tâm của quá trình này là chuyển từ mô hình khai thác doanh thu đơn lẻ sang mô hình nền tảng, hợp tác đa bên, trong đó nội

dung, dữ liệu, công chúng, bản quyền, đối tác, thương hiệu và hạ tầng số được kết nối trong một chỉnh thể thống nhất. Trong chỉnh thể đó, nội dung tạo lưu lượng; lưu lượng tạo dữ liệu; dữ liệu nâng giá trị quảng cáo, bản quyền và dịch vụ; còn doanh thu lại trở thành nguồn lực để tái đầu tư cho sản xuất nội dung chất lượng cao. Đây chính là vòng tuần hoàn giá trị cần được thiết lập để Đài THVN vừa nâng cao hiệu quả sản xuất và phân phối nội dung số, vừa tạo lập nguồn thu bền vững, vừa củng cố vai trò của cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia trong môi trường truyền thông số.

4.2.4.6. Giải pháp về đào tạo

Trước yêu cầu đổi mới và chuyển đổi số của báo chí – truyền thông, đào tạo cần được xác định là giải pháp nền tảng và dài hạn nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất, phân phối nội dung trên NTS. Vì vậy, công tác đào tạo tại Đài THVN cần chuyển từ cách tiếp cận chủ yếu theo các khóa bồi dưỡng riêng lẻ sang phát triển năng lực số gắn với vị trí việc làm và toàn bộ chuỗi sản xuất - phân phối nội dung.

Trước hết, cần xây dựng khung năng lực số làm cơ sở cho tổ chức hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khung năng lực giúp xác định những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hành mà từng nhóm nhân sự cần có; đồng thời là căn cứ nhận diện khoảng trống năng lực, thiết kế chương trình đào tạo và đánh giá khả năng ứng dụng sau đào tạo. Trên cơ sở kết quả khảo sát, phỏng vấn sâu và những yêu cầu đặt ra đối với hoạt động sản xuất – phân phối nội dung trên nền tảng số, luận án đề xuất phác thảo khung năng lực số gồm năm nhóm năng lực cốt lõi: (1) tổ chức và phối hợp trong môi trường truyền thông hội tụ; (2) nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu nền tảng; (3) lập kế hoạch sản xuất – phân phối nội dung đa nền tảng; (4) sáng tạo, phát triển và thích ứng nội dung số; (5) ứng dụng công nghệ số và AI trong hoạt động sản xuất – phân phối nội dung. Các năng lực này được đặt trên nền tảng đạo đức nghề nghiệp, trách nhiệm xã hội, kiểm chứng thông tin, an toàn dữ liệu và tuân thủ pháp luật trong môi trường số.

Nhóm năng lực	Phóng viên số	Biên tập viên nền tảng	Chuyên viên truyền thông số
--------------------------	----------------------	-----------------------------------	--

<i>Tư duy và phối hợp đa nền tảng</i>	Nhận diện khả năng phát triển đề tài thành nhiều sản phẩm; phối hợp thu thập và sản xuất tài nguyên đa định dạng	Tổ chức, biên tập và tái cấu trúc nội dung theo yêu cầu của từng nền tảng; phối hợp các khâu sản xuất – phân phối	Xây dựng phương án phân phối; phối hợp giữa nội dung, nền tảng và các điểm tiếp cận công chúng
<i>Nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng</i>	Khai thác dữ liệu, phản hồi và xu hướng công chúng phục vụ phát hiện, lựa chọn và phát triển đề tài	Đọc và phân tích dữ liệu để hỗ trợ lựa chọn, điều chỉnh và tối ưu nội dung	Phân tích hành vi người dùng, hiệu quả phân phối, tương tác và xu hướng trên các nền tảng
<i>Lập kế hoạch sản xuất – phân phối đa nền tảng</i>	Xác định đối tượng, góc tiếp cận, tài nguyên và định dạng ngay từ quá trình chuẩn bị sản xuất	Xác định cấu trúc, định dạng, thời điểm và phương án phát triển nội dung cho từng nền tảng	Lập kế hoạch phân phối, lịch nội dung, lựa chọn nền tảng và phương thức tiếp cận công chúng
<i>Sáng tạo, phát triển và thích ứng nội dung số</i>	Sản xuất video ngắn, video dọc, multimedia, livestream và các hình thức kể chuyện số	Biên tập, thích ứng nội dung về cấu trúc, thời lượng, hình thức thể hiện theo nền tảng	Tối ưu cách trình hiện, tiêu đề, hình ảnh, thông điệp và phương thức tương tác
<i>Ứng dụng công nghệ số và AI</i>	Sử dụng công cụ số và AI hỗ trợ tìm kiếm, xử lý dữ liệu, sản xuất và kiểm chứng thông tin	Sử dụng CMS/MAM, AI và công cụ phân tích hỗ trợ biên tập, quản trị và tối ưu nội dung	Sử dụng công cụ quản trị nền tảng, phân tích dữ liệu, AI và các công cụ hỗ trợ phân phối, đo lường
<i>Quản trị tương tác, kiểm chứng và trách</i>	Kiểm chứng nguồn tin, dữ liệu và nội dung do AI hỗ trợ; tiếp nhận phản hồi liên quan đến tác phẩm	Kiểm soát tính chính xác, bản quyền, chuẩn mực nội dung; xử lý phản hồi phục vụ điều chỉnh	Quản trị tương tác và cộng đồng; nhận diện rủi ro truyền thông; bảo đảm an toàn dữ liệu và trách nhiệm

<i>nhiệm số</i>		nội dung	khi vận hành nền tảng

Việc phân biệt yêu cầu năng lực theo vị trí giúp hoạt động đào tạo chuyển từ cách tiếp cận đại trà sang đào tạo theo chức năng và khoảng trống năng lực. Sự phân biệt này mang tính tương đối vì trong môi trường hội tụ, các vị trí có những năng lực giao thoa và cần phối hợp trong cùng một chuỗi hoạt động.

Thứ hai, nội dung đào tạo cần bám sát thực tiễn vận hành của toàn bộ quy trình sản xuất và phân phối nội dung số. Ở khâu sản xuất, đội ngũ cần được đào tạo về phát hiện đề tài từ dữ liệu công chúng, xây dựng nội dung theo logic đa nền tảng, kể chuyện số, sản xuất video ngắn, livestream, trực quan hóa dữ liệu, biên tập nội dung cho môi trường mạng và ứng dụng AI trong những công đoạn phù hợp. Ở khâu phân phối, nội dung đào tạo cần tập trung vào thích ứng nội dung theo nền tảng, tối ưu tiêu đề và hình ảnh, lựa chọn thời điểm phát hành, đọc dashboard, phân tích hành vi công chúng, quản trị tương tác và đo lường hiệu quả. Cách tiếp cận này giúp người làm nội dung hiểu được mối liên hệ giữa sản xuất – phân phối – dữ liệu – phản hồi, thay vì chỉ thành thạo một công đoạn riêng lẻ.

Cùng với năng lực chuyên môn, đào tạo cần chú trọng kiểm chứng thông tin và trách nhiệm nghề nghiệp trong môi trường số. Sự phát triển của AI tạo sinh, nội dung do người dùng cung cấp và tốc độ lan truyền trên mạng xã hội làm gia tăng yêu cầu kiểm chứng nguồn tin, xác định nguồn gốc tư liệu, bảo đảm quyền tác giả, quyền riêng tư và trách nhiệm đối với sản phẩm có sự hỗ trợ của AI. Vì vậy, các nội dung về đạo đức báo chí số, kiểm chứng thông tin, sử dụng AI có trách nhiệm, xử lý tình huống trên mạng xã hội và chuẩn mực tương tác với công chúng cần trở thành bộ phận thường xuyên của chương trình đào tạo.

Thứ ba, phương thức đào tạo cần chuyển mạnh theo hướng kết hợp giữa lý thuyết, thực hành và huấn luyện tại chỗ. Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy một hạn chế đáng lưu ý là đào tạo chưa gắn chặt với khả năng ứng dụng trong thực tiễn tác nghiệp. *“Đặc thù báo chí – truyền thông, hiệu quả đào tạo phải được phản ánh ở khả năng chuyển hóa kiến thức thành thay đổi trong thực tiễn tác nghiệp. Nếu không sẽ dẫn tới tình trạng học hình thức, học cho có, học để lấy chứng chỉ, hoặc học để đó, dừng lại ở nhận thức và không áp dụng được”* [PVS 05]. Vì vậy, bên

cạnh các khóa học tập trung, cần tăng cường đào tạo theo dự án, tình huống, huấn luyện tại đơn vị và đào tạo chéo giữa các bộ phận.

Mỗi chương trình đào tạo có thể gắn với một bài toán thực tế của Đài, chẳng hạn xây dựng một tuyến nội dung cho TikTok, phát triển phương án phân phối cho VTVGo, phân tích dữ liệu của một chương trình sau phân phối hoặc tổ chức nội dung số cho một sự kiện chính trị – xã hội. Kết quả đào tạo cần được thể hiện bằng sản phẩm, dữ liệu và sự thay đổi trong quy trình tác nghiệp, thay vì chỉ bằng mức độ hoàn thành khóa học. Qua đó, khoảng cách giữa đào tạo và thực hành được thu hẹp, đồng thời tạo điều kiện để kiến thức mới được chuyển hóa thành năng lực nghề nghiệp.

Thứ tư, đào tạo cần gắn với việc hình thành văn hóa học tập liên tục trong toàn Đài. Công nghệ, thuật toán nền tảng, công cụ AI và hành vi công chúng thay đổi nhanh khiến năng lực số không phải một tập hợp kỹ năng có thể hình thành một lần và sử dụng lâu dài. Đài THVN cần tạo điều kiện để cập nhật kiến thức trở thành một phần của hoạt động nghề nghiệp thông qua hệ thống học liệu số dùng chung, các chuyên đề cập nhật định kỳ, diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm nội bộ, nhóm học tập theo chuyên môn và cơ chế khuyến khích thử nghiệm những phương thức sản xuất mới. Văn hóa học tập liên tục giúp đội ngũ đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại, duy trì khả năng thích ứng trước những thay đổi của môi trường truyền thông số.

Thứ năm, đào tạo nhân lực tác nghiệp cần đồng thời gắn với nâng cao năng lực số của đội ngũ quản lý. Kết quả phỏng vấn cho thấy: *“Một số lãnh đạo còn thụ động, vai trò người đứng đầu chưa được phát huy đầy đủ, thiếu quyết liệt trong tổ chức thực hiện; sự phối hợp giữa các đơn vị chưa chặt chẽ, hiệu quả và chưa có tư duy số trong cách triển khai, phân công nhân lực thực hiện dẫn đến chậm trễ, lạch hậu trong vận hành”* [PVS 08]. Điều này cho thấy chuyển đổi năng lực ở cấp thực thi khó tạo ra thay đổi bền vững nếu phương thức quản lý và tổ chức sản xuất chưa thay đổi tương ứng. Vì vậy, đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp phòng, ban, trung tâm cần được bồi dưỡng về quản trị tòa soạn hội tụ, tổ chức sản xuất đa nền tảng, quản trị dữ liệu, quản trị đổi mới sáng tạo và đánh giá hiệu quả nội dung trên môi trường số. Năng lực quản lý số là điều kiện để chuyển kết quả đào tạo của đội ngũ tác nghiệp thành thay đổi trong quy trình và tổ chức.

Thứ sáu, đào tạo cần được liên kết với cơ chế đánh giá, sử dụng và phát triển nhân lực. Nếu đào tạo không gắn với vị trí việc làm, đánh giá năng lực và lộ trình nghề nghiệp thì khó tạo động lực thay đổi lâu dài. Trên cơ sở khung năng lực số, Đài THVN có thể từng bước xây dựng cơ chế đánh giá định kỳ, xác định khoảng trống năng lực của từng nhóm nhân sự và sử dụng kết quả đó để thiết kế chương trình đào tạo phù hợp. Khả năng vận dụng kiến thức vào sản phẩm và quy trình thực tế cần được xem là một căn cứ trong bố trí công việc, phát triển nghề nghiệp và ghi nhận kết quả. Phát hiện, bồi dưỡng và tạo điều kiện cho những nhân sự có năng lực sáng tạo số, khả năng thích ứng công nghệ và khả năng dẫn dắt đổi mới tại các đơn vị.

Thứ bảy, mở rộng hợp tác đào tạo với các cơ sở đào tạo, viện nghiên cứu, doanh nghiệp công nghệ, nền tảng số và chuyên gia trong nước, quốc tế. Sự thay đổi nhanh của công nghệ và nền tảng khiến một cơ quan báo chí khó tự cập nhật toàn bộ tri thức và kỹ năng cần thiết. Việc hợp tác với các chủ thể bên ngoài có thể giúp đội ngũ tiếp cận những tiến bộ về dữ liệu, AI, sản xuất đa phương tiện, quản trị nền tảng và các mô hình tổ chức mới. Các chương trình hợp tác cần hướng tới sự kết hợp giữa tri thức học thuật, năng lực công nghệ và kinh nghiệm thực tiễn, đồng thời ưu tiên khả năng chuyển giao và ứng dụng vào điều kiện cụ thể của Đài THVN.

4.2.4.7. Giải pháp hoàn thiện hành lang pháp lý, đạo đức nghề nghiệp và bảo đảm định hướng chính trị trong hoạt động sản xuất, phân phối nội dung trên NTS

Đối với Đài THVN, là cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia, gắn liền với sứ mệnh chính trị, giáo dục và định hướng dư luận, việc hoàn thiện hành lang pháp lý, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và cơ chế bảo đảm nguyên tắc chính trị trong môi trường số là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS, đồng thời duy trì vai trò dẫn dắt thông tin chính thống trong không gian truyền thông đa nền tảng.

Trước hết, cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống quy định nội bộ và quy trình nghiệp vụ phù hợp với đặc thù của môi trường số. Bên cạnh việc tuân thủ nghiêm các quy định pháp luật hiện hành như Luật Báo chí năm 2016, Luật An ninh mạng năm 2018 và Bộ Quy tắc ứng xử trên mạng xã hội ban hành kèm theo Quyết định số 874/QĐ-BTTTT ngày 17/6/2021, Đài THVN cần cụ thể hóa hơn nữa các quy định nội bộ để đáp ứng yêu cầu tổ chức sản xuất và phân phối nội dung số. Việc Đài đã

ban hành quy trình tác nghiệp, sản xuất chương trình theo Quyết định số 869/QĐ-THVN và áp dụng từ tháng 7/2025 là một bước tiến quan trọng; tuy nhiên, để đáp ứng đầy đủ yêu cầu quản trị nội dung số, vẫn cần tiếp tục xây dựng và ban hành quy trình riêng cho hoạt động sản xuất, kiểm duyệt, phát hành và quản lý nội dung trên các nền tảng số. Quy trình này cần thống nhất các bước nghiệp vụ từ khâu phân tích dữ liệu, phát hiện đề tài, sản xuất, biên tập, phê duyệt, phát hành, theo dõi phản hồi đến xử lý rủi ro phát sinh trên nền tảng. Trên cơ sở đó, Đài THVN cần thiết lập cơ chế phê duyệt nhanh đối với các nội dung có tính thời sự cao nhưng vẫn bảo đảm các yêu cầu kiểm duyệt về chính trị, đạo đức nghề nghiệp và an toàn thông tin. Trong môi trường số, tốc độ là yếu tố cạnh tranh quan trọng, song nếu cắt giảm quá mức các khâu kiểm chứng và phê duyệt thì nguy cơ sai sót, lệch chuẩn hoặc khủng hoảng truyền thông sẽ gia tăng. Vì vậy, giải pháp phù hợp không phải là nói lỏng kiểm duyệt, mà cần chuẩn hóa quy trình phê duyệt theo cấp độ rủi ro nội dung, đồng thời phân quyền rõ ràng giữa các bộ phận sản xuất nội dung, kỹ thuật, quản trị nền tảng và lãnh đạo chịu trách nhiệm chuyên môn. Đặc biệt, đối với các tài khoản mạng xã hội do từng ban, đơn vị trực tiếp quản lý, cần có quy định chặt chẽ về quyền đăng tải, quyền phát ngôn, quy trình xử lý bình luận nhạy cảm, trách nhiệm khi xảy ra sai sót, cũng như cơ chế phối hợp liên đơn vị khi phát sinh khủng hoảng.

Bên cạnh yếu tố pháp lý và quy trình, việc tăng cường giáo dục và giám sát đạo đức nghề nghiệp trong môi trường truyền thông số là một yêu cầu đặc biệt quan trọng. So với môi trường truyền hình truyền thống, hoạt động báo chí số diễn ra trong bối cảnh thông tin lưu chuyển nhanh hơn, sức ép cạnh tranh lớn hơn và ranh giới giữa thông tin chính thống với nội dung giật gân, câu view, gây tranh cãi trở nên mong manh hơn. Các định dạng như video ngắn, livestream, story, reels hay tương tác thời gian thực khiến phóng viên, biên tập viên thường xuyên phải ra quyết định trong điều kiện thiếu thời gian kiểm chứng đầy đủ. Điều đó đặt ra yêu cầu chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp cho phù hợp với điều kiện tác nghiệp số. Bởi vậy, cần xây dựng và áp dụng một bộ tiêu chuẩn đạo đức số dùng chung trong toàn Đài, đặc biệt là các khâu kiểm duyệt nội dung ngắn, phát trực tiếp và các nội dung có tính lan truyền cao. Bộ tiêu chuẩn này giúp đội ngũ có cơ sở tham chiếu rõ ràng khi ra quyết định sản xuất, phân phối, đồng thời góp phần thể chế hóa đạo đức nghề

nghiệp thành một công cụ quản trị thực hành, thay vì chỉ dừng ở mức nguyên tắc chung.

Đối với Đài THVN, bảo đảm nguyên tắc chính trị và định hướng thông tin là nền tảng bảo đảm thương hiệu của cơ quan truyền thông chủ lực quốc gia. Trong môi trường số, thông tin chính thống không độc quyền trong không gian công cộng, mà còn phải cạnh tranh trực tiếp với tin giả, thông tin sai lệch, nội dung giật gân, xuyên tạc hoặc bị thao túng bởi thuật toán lan truyền. Vì vậy, yêu cầu bảo đảm chính trị cần được nâng lên thành một cấu phần chiến lược trong toàn bộ hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số. Đài THVN cần xây dựng “*khung nội dung trọng yếu*” đối với các chủ đề có yếu tố chính trị – xã hội đặc biệt quan trọng, như truyền thông chính sách, sự kiện chính trị lớn, vấn đề chủ quyền, an ninh quốc gia, thông tin đối ngoại, các chủ đề nhạy cảm liên quan đến tư tưởng, văn hóa và trật tự xã hội. Với nhóm nội dung này, cần có quy trình riêng về lựa chọn đề tài, thẩm định, kiểm duyệt, phát hành, theo dõi phản ứng công chúng và xử lý truyền thông sau phát hành nhằm bảo đảm định hướng thông tin được duy trì xuyên suốt. Việc hoàn thiện hành lang pháp lý, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và cơ chế bảo đảm định hướng chính trị trong hoạt động sản xuất, phân phối nội dung số là giải pháp quan trọng để phòng ngừa rủi ro, là điều kiện để Đài THVN xây dựng một mô hình vận hành nội dung số chuyên nghiệp, nhất quán và bền vững. Trong điều kiện truyền thông đa nền tảng phát triển mạnh, đây chính là nền móng để Đài vừa giữ vững vai trò định hướng, vừa nâng cao khả năng cạnh tranh và thích ứng trong không gian số.

4.3. Kinh nghiệm quốc tế và bài học tham chiếu cho Đài THVN

4.3.1. Kinh nghiệm của một số Đài TH trên thế giới

- Mô hình sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng của BBC

British Broadcasting Corporation (BBC) là tổ chức phát thanh – truyền hình công cộng của Vương quốc Anh, cung cấp nội dung thông qua truyền hình, phát thanh và các dịch vụ số. Trong quá trình chuyển đổi số, BBC đã thực hiện mở rộng các kênh phân phối, từng bước điều chỉnh tổ chức sản xuất, quản trị tài nguyên nội dung và phương thức phát triển sản phẩm nhằm thích ứng với môi trường đa nền tảng. Theo *BBC Group Annual Report and Accounts 2021 - 2022*, trung bình 90% người trưởng thành từ 16 tuổi trở lên tại Vương quốc Anh sử dụng BBC TV/iPlayer, radio hoặc các dịch vụ trực tuyến của BBC mỗi tuần; đối với nhóm 16-34 tuổi, tỷ lệ

này đạt 81%. Báo cáo cũng ghi nhận trung bình 12,1 triệu tài khoản đăng nhập BBC iPlayer mỗi tuần trong năm tài chính 2021-2022. Những số liệu này cho thấy nền tảng số đã trở thành một bộ phận quan trọng trong hệ thống cung cấp nội dung của BBC bên cạnh phát sóng truyền thống.

Một trong những nền tảng của quá trình chuyển đổi này là sự hội tụ trong tổ chức sản xuất. Nghiên cứu thực nghiệm của Larrondo (2014) tại BBC Scotland cho thấy quá trình hội tụ làm thay đổi cấu trúc newsroom, quy trình công việc và thực hành nghề nghiệp, thúc đẩy sự phối hợp giữa truyền hình, phát thanh và trực tuyến. Thay vì duy trì hoàn toàn các quy trình riêng biệt cho từng loại hình, newsroom hội tụ tạo điều kiện để nguồn lực, thông tin và tài nguyên được chia sẻ, đồng thời đặt ra yêu cầu đối với đội ngũ sản xuất trong việc phát triển nội dung phục vụ nhiều đầu ra.

Cùng với sự hội tụ về tổ chức là sự thay đổi trong cách thức quản trị tài nguyên nội dung số. Qua nghiên cứu trực tiếp hoạt động sản xuất và phân phối video tại BBC, Kallinikos và Mariátegui (2011) cho thấy quá trình số hóa làm cho video có thể được phân tách thành các thành phần và được nhận diện, quản trị thông qua metadata. Đặc tính này tạo khả năng tách nội dung khỏi sự phụ thuộc tuyệt đối vào một sản phẩm phát sóng hoàn chỉnh, cho phép tài nguyên được lựa chọn, tái tổ hợp và khai thác trong những bối cảnh sử dụng khác nhau. Vì vậy, nội dung số đã trở thành tài nguyên có khả năng quản trị, tái sử dụng và tái cấu trúc, tạo cơ sở kỹ thuật và tổ chức cho hoạt động sản xuất – phân phối đa nền tảng (Kallinikos & Mariátegui, 2011, tr. 281–294).

Trên phương diện phân phối, BBC kết hợp các kênh phát sóng truyền thống với nền tảng số sở hữu và các nền tảng bên thứ ba. Sự kết hợp này không chỉ làm tăng số lượng điểm tiếp xúc với công chúng mà còn đặt ra yêu cầu phát triển và thích ứng nội dung theo đặc trưng của từng môi trường phân phối. Điều đó có thể thấy rõ trong lĩnh vực thể thao: tại World Cup 2022, toàn bộ giải đấu đạt 104,7 triệu lượt phát trực tuyến trên BBC iPlayer và BBC Sport Online, trong khi website BBC Sport ghi nhận 52,8 triệu trình duyệt duy nhất trong thời gian diễn ra giải. Riêng trận chung kết Argentina – Pháp được phát 7,1 triệu lượt trên BBC iPlayer và BBC Sport Online, bên cạnh lượng khán giả truyền hình BBC One đạt đỉnh 14,9 triệu

người. Những số liệu này minh họa khả năng một sự kiện được tổ chức phân phối đồng thời qua truyền hình và các đầu ra số, thay vì giới hạn ở một kênh phát sóng.

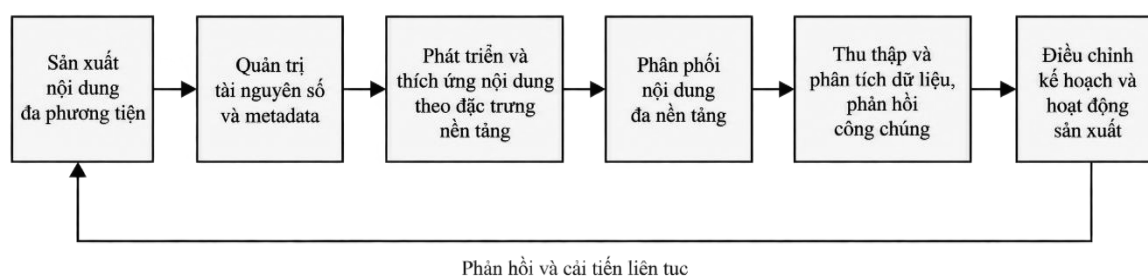
Trường hợp *The Traitors* năm 2022 cho thấy rõ hơn sự chuyển đổi từ “đưa nội dung lên nền tảng” sang “phát triển nội dung phù hợp với nền tảng”. Khi chương trình ra mắt tại Anh vào tháng 11/2022, BBC phối hợp với SocialChain triển khai chiến dịch dành cho TikTok nhằm tiếp cận nhóm công chúng trẻ và tạo sự quan tâm đối với chương trình trên BBC iPlayer. Thay vì chỉ đăng lại các trích đoạn của chương trình truyền hình, chiến dịch chuyển hóa chính cơ chế *Faithfuls – Traitors* của format thành một hoạt động dành riêng cho môi trường TikTok: bốn nhà sáng tạo nội dung tham gia trò chơi tìm ra “Traitor”, khuyến khích công chúng bình luận, dự đoán và tiếp tục theo dõi chương trình trên BBC iPlayer. Trong 5 ngày, 13 sản phẩm TikTok được phát triển với các hình thức bản địa của nền tảng như feed posts, Stitch và filter. Theo số liệu do SocialChain công bố, chiến dịch đạt 3,2 triệu lượt tiếp cận, 206 nghìn lượt xem nội dung của các creator, khoảng 8,2 nghìn lượt tương tác và tỷ lệ tương tác trung bình 4,9%. Jamie Dodds, Digital Commissioning Executive của BBC Entertainment, cho biết mục tiêu của hoạt động này là đưa công chúng vào “thế giới” của *The Traitors* trên TikTok và chuyển hóa cơ chế đặc trưng của chương trình sang không gian số. Ranh giới giữa sản xuất và phân phối trở nên linh hoạt hơn: đặc trưng của đầu ra phân phối tham gia định hình cách thức sản phẩm được phát triển. Đây là điểm có giá trị tham chiếu trực tiếp đối với việc nghiên cứu mối liên kết giữa sản xuất và phân phối nội dung trên NTS. Ở quy mô lớn hơn, cách tổ chức phân phối nội dung cũng thể hiện ở các sự kiện mà BBC có quyền phân phối trên nhiều dịch vụ. Chẳng hạn, tại Wimbledon 2024, BBC tổ chức nội dung đồng thời trên BBC One, BBC Two, BBC iPlayer, radio, BBC Sounds, website và ứng dụng BBC Sport. BBC iPlayer có thể cung cấp trực tiếp các trận đấu

từ tối đa 18 sân; trong khi website và ứng dụng BBC Sport đồng thời cung cấp video clip, tường thuật văn bản, bài viết và tỷ số trực tiếp; phát triển thành hệ thống sản phẩm gồm phát sóng trực tiếp, streaming, video clip, audio, văn bản, dữ liệu và nội dung bổ trợ, được tổ chức phù hợp với từng phương thức tiếp nhận.

Hình 4.1. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng của BBC.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và khái quát từ Kallinikos & Mariátegui (2011), Larrondo (2014), BBC (2022, 2024) và SocialChain.

-Mô hình sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng của CMG (Trung



Quốc)

China Media Group (CMG – Đài Phát thanh và Truyền hình Trung ương Trung Quốc) được thành lập năm 2018 trên cơ sở hợp nhất China Central Television (CCTV), China National Radio (CNR) và China Radio International (CRI). Nếu kinh nghiệm BBC cho thấy sự chuyển đổi nổi bật từ hội tụ newsroom và khả năng phát triển nội dung cho nhiều đầu ra, trường hợp CMG thể hiện một hướng tiếp cận khác: xây dựng hạ tầng truyền thông toàn phương tiện trên cơ sở tích hợp tài nguyên, dữ liệu và công nghệ, qua đó kết nối ngày càng chặt chẽ các công đoạn của chuỗi nội dung. Tại Hội nghị Công tác Công nghệ năm 2025, CMG đặt yêu cầu tăng cường tích hợp nguồn lực, nghiệp vụ và thương hiệu; nâng cấp đồng thời thiết bị đầu cuối, nền tảng sản xuất, hệ sinh thái nội dung và kênh truyền thông, trong đó AI được định hướng tham gia ngày càng sâu vào hoạt động sản xuất và truyền thông nội dung (China Media Group, 2025b).

Điều kiện quan trọng cho phương thức này là hạ tầng sản xuất dựa trên điện toán đám mây và khả năng chia sẻ tài nguyên. Theo ITU-R (2025), CMG Media

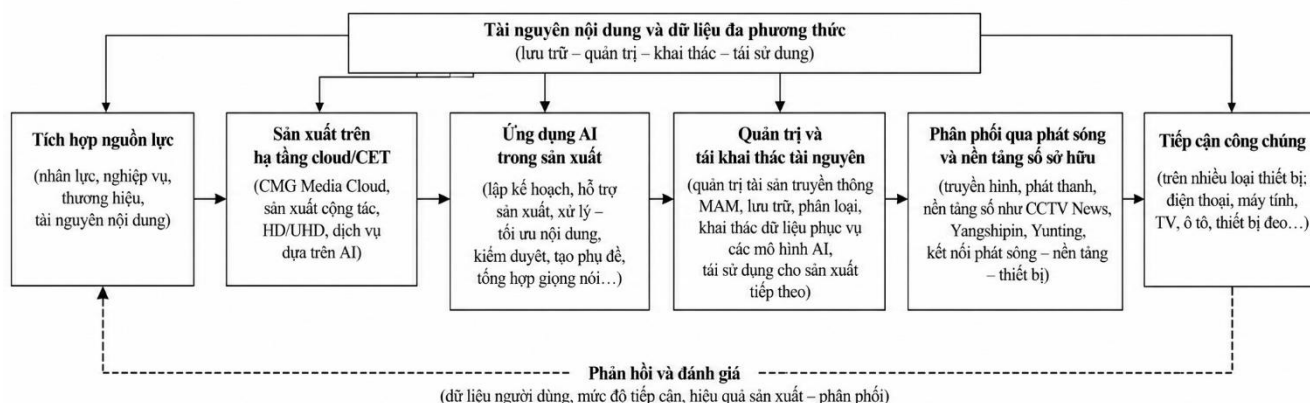
Cloud là một trường hợp ứng dụng kiến trúc Cloud–Edge–Terminal (CET) trong sản xuất nội dung toàn phương tiện. Kiến trúc này hỗ trợ chia sẻ và tương tác tài nguyên giữa các nút biên, sản xuất cộng tác giữa các miền, sản xuất chương trình HD/UHD và các dịch vụ sản xuất truyền thông dựa trên AI. CMG Media Cloud được giới thiệu như một trường hợp ứng dụng cụ thể của kiến trúc này. Qua đó, tài nguyên nội dung có khả năng được chia sẻ, lưu chuyển và tiếp tục khai thác trong các hoạt động sản xuất khác nhau.

Một bước phát triển đáng chú ý trong giai đoạn gần đây là việc CMG đưa AI từ vị trí công cụ hỗ trợ sang thành một thành phần ngày càng gắn với hạ tầng và quy trình sản xuất – truyền thông. *China Media Group Artificial Intelligence Development White Paper (2025 Edition)* trình bày định hướng xây dựng nền tảng ứng dụng AI trong hoạt động truyền thông và phát triển CCTV Audio & Video Media Large Model 2.0, qua đó mở rộng khả năng ứng dụng AI trong các khâu của quá trình sản xuất và truyền thông nội dung (China Media Group, 2025a; Wang & Yang, 2025).

Sự chuyển đổi này đồng thời làm thay đổi vị trí của tài nguyên nội dung trong chuỗi hoạt động. Hình ảnh, âm thanh và video không chỉ là nguyên liệu để tạo ra chương trình mà còn có thể trở thành nguồn dữ liệu cho các hệ thống sản xuất thông minh. Theo Wang và Yang (2025), việc phát triển AI của CMG gắn với khai thác tài nguyên nghe nhìn và dữ liệu phục vụ các mô hình và hệ thống ứng dụng AI. Theo logic này, giá trị của tài nguyên nội dung không kết thúc khi một sản phẩm được hoàn thành mà có thể tiếp tục được quản trị, tái khai thác và tham gia vào các hoạt động sản xuất tiếp theo.

Sự tích hợp ở phía sản xuất đi cùng với việc mở rộng không gian phân phối từ hệ thống kênh sang hệ sinh thái toàn phương tiện. Bên cạnh phát thanh và truyền hình, CMG phát triển các nền tảng số sở hữu như CCTV News, Yangshipin (央视频) và Yunting (云听), qua đó mở rộng khả năng tiếp cận nội dung trên nhiều loại thiết bị. Theo số liệu CMG công bố năm 2025, Yangshipin đã đạt hơn 640 triệu lượt tải và hơn 300 triệu người dùng được kích hoạt; Yunting đạt khoảng 343 triệu người dùng trên toàn nền tảng và hiện diện trên điện thoại thông minh, hệ thống trên ô tô, HarmonyOS và thiết bị đeo (China Media Group, 2025c). Định hướng công nghệ của CMG đồng thời nhấn mạnh việc tăng cường kết nối giữa các nền tảng số, truyền hình và các loại thiết bị. Từ đó có thể thấy, phân phối nội dung tại CMG được tổ chức theo

hướng kết nối phát sóng – nền tảng – thiết bị, thay vì chỉ mở rộng thêm các kênh đăng tải.



Hình 4.3. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung đa nền tảng của CMG (Trung Quốc). Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ITU-R (2025), CMG (2025) và Wang & Yang (2025).

-Mô hình sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của NHK (Nhật Bản)

NHK (Nippon Hoso Kyokai) là tổ chức phát thanh – truyền hình công cộng của Nhật Bản. Quá trình chuyển đổi sản xuất và phân phối nội dung của NHK thể hiện sự dịch chuyển từ hệ thống lấy phát sóng làm trung tâm sang kết hợp phát sóng và Internet trong cùng hệ thống cung cấp nội dung công cộng. Bước chuyển này được thúc đẩy mạnh từ năm 2025, khi việc cung cấp chương trình và một số thông tin liên quan qua Internet trở thành nhiệm vụ của NHK theo khuôn khổ pháp lý mới. Từ ngày 1/10/2025, NHK đưa vào vận hành NHK ONE, tổ chức lại các dịch vụ Internet theo hướng tích hợp hơn (NHK, 2025)

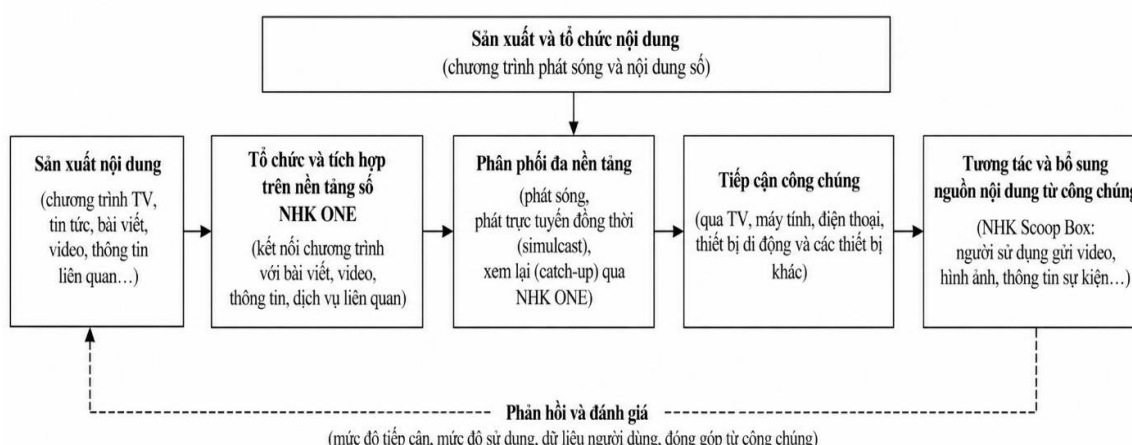
Trong mô hình phát sóng tuyến tính, chương trình chủ yếu được tổ chức quanh một thời điểm phát sóng xác định. Khi phát sóng được kết hợp với Internet, cùng một nội dung có thể được tiếp cận thông qua phát sóng, phát trực tuyến đồng thời (simulcast) và xem lại (catch-up). Với NHK ONE, chương trình của NHK General và E-Television được cung cấp đồng thời trên Internet và có thể tiếp tục được xem lại trong một khoảng thời gian sau phát sóng (NHK, 2025b; NHK, 2026). Vì vậy, điểm kết thúc của phát sóng không còn đồng thời là điểm kết thúc của quá

trình phân phối; vòng đời nội dung được mở rộng từ một thời điểm phát sóng sang nhiều thời điểm tiếp cận.

Sự tích hợp phát sóng – Internet đồng thời làm thay đổi cách tổ chức nội dung trên môi trường số. Trên NHK ONE, nội dung chương trình được kết nối với bài viết, video, tin tức, thông tin thời tiết – thiên tai và các nội dung liên quan (NHK, 2025b; NHK, 2025c). Công chúng vì vậy có thể tiếp cận nội dung từ nhiều điểm khác nhau thay vì chỉ đi theo tuyến “kênh – lịch phát” truyền thống. Trong cách tổ chức này, chương trình truyền hình trở thành một bộ phận của hệ thống tài nguyên nội dung có khả năng liên kết và tiếp tục được khai thác sau phát sóng.

Một biểu hiện khác của sự thay đổi quan hệ giữa sản xuất, phân phối và công chúng là NHK Scoop Box. Hệ thống cho phép người sử dụng gửi video và hình ảnh về sự kiện, thiên tai hoặc những hiện tượng xảy ra trong đời sống; các tài nguyên được NHK tiếp nhận có thể được sử dụng trong chương trình truyền hình và các dịch vụ Internet (NHK, n.d.). Công chúng trở thành nguồn cung cấp tài nguyên đầu vào cho hoạt động sản xuất.

Như vậy, NHK ONE đóng vai trò là môi trường tích hợp các hình thức tiếp cận nội dung số, góp phần mở rộng quá trình phân phối từ phát sóng tuyến tính sang phát sóng – Internet – xem lại; trong khi các cơ chế như NHK Scoop Box tạo thêm một chiều lưu chuyển tài nguyên từ công chúng trở lại hoạt động sản xuất. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung của NHK được khái quát như sau:



Hình 4.4. Phương thức sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của NHK

4.3.2. Bài học tham chiếu đối với Đài THVN

Kinh nghiệm của BBC, CMG và NHK cho thấy những thay đổi diễn ra ở cách tổ chức sản xuất, quản trị tài nguyên nội dung, phát triển hạ tầng công nghệ và tổ chức khả năng tiếp cận nội dung của công chúng. Mỗi đài lựa chọn một hướng đi phù hợp với chức năng và điều kiện riêng: BBC nổi bật ở hội tụ newsroom và phát triển nội dung thích ứng với môi trường phân phối; CMG chú trọng hạ tầng dùng chung, dữ liệu và AI trong chuỗi hoạt động; NHK tăng cường tích hợp phát sóng với Internet và mở rộng vòng đời của sản phẩm. Từ những cách tiếp cận khác nhau đó có thể rút ra một số bài học tham chiếu cho Đài THVN.

Thứ nhất, tăng cường liên kết giữa sản xuất và phân phối trong một chu trình thống nhất. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy sản xuất nội dung trên môi trường số cần được tổ chức gắn với yêu cầu phân phối ngay từ khâu nghiên cứu công chúng, lập kế hoạch và phát triển sản phẩm. Nội dung cần tính đến đặc trưng của nền tảng, hình thức tiếp cận và nhu cầu sử dụng của công chúng trong quá trình sản xuất. Dữ liệu, phản hồi hình thành sau phân phối cần được đưa trở lại quá trình lập kế hoạch và phát triển nội dung, qua đó hình thành chu trình sản xuất – phân phối – dữ liệu/phản hồi – điều chỉnh sản xuất. Đây là bài học quan trọng đối với Đài THVN trong việc khắc phục sự tách biệt tương đối giữa các khâu của chuỗi nội dung số.

Thứ hai, xây dựng tài nguyên nội dung số dùng chung và nâng cao khả năng khai thác tài sản số. Trường hợp BBC cho thấy việc số hóa, cấu trúc hóa và gắn metadata cho phép video được nhận diện, quản trị và tái tổ hợp cho những mục đích sử dụng khác nhau; CMG phát triển hạ tầng Media Cloud nhằm hỗ trợ tập trung, chia sẻ và khai thác tài nguyên giữa các quy trình sản xuất. Bài học đặt ra cho Đài THVN là cần coi kho nội dung là nguồn tài sản số có khả năng tiếp tục tạo giá trị. Điều này đòi hỏi chuẩn hóa metadata, tăng khả năng tìm kiếm và chia sẻ giữa các đơn vị, gắn quản trị tài nguyên với bản quyền và quyền khai thác, qua đó tạo điều kiện tái sử dụng các thành phần nội dung trong những sản phẩm mới.

Thứ ba, mở rộng vòng đời nội dung thay vì giới hạn giá trị sản phẩm ở thời điểm phát sóng. Nếu truyền hình tuyến tính tổ chức nội dung chủ yếu theo kênh và lịch phát, môi trường số cho phép một sản phẩm tiếp tục được khai thác ở nhiều thời điểm và dưới những hình thức khác nhau. NHK thể hiện khá rõ hướng chuyển đổi này thông qua việc kết hợp phát sóng với internet, simulcast, catch-up và các

nội dung liên quan; còn BBC cho thấy khả năng phát triển lại các yếu tố của sản phẩm truyền hình thành định dạng phù hợp với môi trường nền tảng. Đối với Đài THVN, điều cần thay đổi vì vậy không chỉ là tăng số lần đăng tải mà là thiết kế vòng đời cho nội dung: từ sản phẩm phát sóng có thể tiếp tục hình thành phiên bản xem lại, video ngắn, trích đoạn, nội dung bổ trợ hoặc các sản phẩm theo chủ đề. Cách tổ chức này vừa kéo dài thời gian khai thác, vừa mở rộng các điểm tiếp cận công chúng và gia tăng giá trị của nguồn nội dung ban đầu.

Thứ tư, coi dữ liệu và công nghệ là yếu tố kết nối xuyên suốt chuỗi sản xuất – phân phối. Kinh nghiệm của CMG cho thấy AI, dữ liệu và hạ tầng số có thể tham gia từ lập kế hoạch, sản xuất, quản trị tài nguyên đến phân phối, đề xuất nội dung và đánh giá kết quả. Tuy nhiên, đối với Đài THVN, việc ứng dụng công nghệ cần được đặt trong cơ chế quản trị dữ liệu thống nhất, bảo đảm dữ liệu từ các nền tảng được thu thập, chia sẻ và khai thác phục vụ hoạt động biên tập. AI và thuật toán cần đóng vai trò hỗ trợ phân tích, dự báo, tối ưu hóa và đề xuất, trong khi quyết định biên tập và trách nhiệm đối với nội dung vẫn thuộc về con người.

Thứ năm, phát triển nền tảng số sở hữu đồng thời với khai thác có chọn lọc các nền tảng của bên thứ ba. Kinh nghiệm của BBC, CMG và NHK cho thấy nền tảng số sở hữu có ý nghĩa quan trọng đối với khả năng chủ động phân phối, quản trị nội dung, dữ liệu công chúng và phát triển quan hệ trực tiếp với người sử dụng. Trong khi đó, các nền tảng bên thứ ba có lợi thế về quy mô tiếp cận và khả năng lan tỏa. Vì vậy, đối với VTV, cần phát huy vai trò của VTGo, VTV.vn trong hệ sinh thái số sở hữu, đồng thời tiếp tục khai thác YouTube, Facebook, TikTok và các nền tảng phù hợp như những kênh mở rộng khả năng tiếp cận công chúng. Quan hệ giữa hai nhóm nền tảng cần được tổ chức theo hướng bổ trợ, hạn chế sự phụ thuộc quá mức vào thuật toán và dữ liệu do nền tảng bên thứ ba kiểm soát.

Thứ sáu, chuyển đổi số phải gắn với chức năng và giá trị cốt lõi của đài truyền hình quốc gia. Công nghệ và nền tảng làm thay đổi phương thức sản xuất, phân phối và tiếp cận công chúng nhưng không làm mất đi yêu cầu về chất lượng, độ tin cậy và trách nhiệm xã hội của truyền thông công. Trường hợp NHK đặc biệt cho thấy việc tích hợp phát sóng và Internet được đặt trong một hệ thống cung cấp nội dung công cộng, thay vì chỉ mở rộng hoạt động phân phối về mặt kỹ thuật. Đối với Đài THVN, chuyển đổi hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS vì vậy

cần đồng thời bảo đảm nhiệm vụ chính trị, chức năng thông tin và phục vụ công chúng, bên cạnh yêu cầu mở rộng tiếp cận, nâng cao tương tác và khai thác giá trị kinh tế của nội dung số.

Kinh nghiệm quốc tế cung cấp những giá trị tham chiếu cho việc xây dựng mô hình phù hợp với điều kiện thực tiễn của Đài THVN. Các nguyên tắc cốt lõi bao gồm: tăng cường sự liên kết giữa sản xuất và phân phối; quản trị thống nhất tài nguyên nội dung và dữ liệu; phát triển nội dung phù hợp với đặc trưng của từng nền tảng và mở rộng vòng đời sản phẩm; ứng dụng công nghệ và AI gắn với yêu cầu quản trị; xác lập vai trò bổ trợ giữa nền tảng sở hữu và nền tảng bên thứ ba; đồng thời tăng cường khai thác dữ liệu và phản hồi từ quá trình phân phối để hỗ trợ các quyết định sản xuất.

4.4. Đề xuất mô hình nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN

- Cơ sở xây dựng mô hình

Mô hình nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN được xây dựng trên cơ sở kết hợp giữa nền tảng lý luận, kết quả nghiên cứu thực tiễn, yêu cầu chuyển đổi số của Đài THVN và kinh nghiệm tham chiếu quốc tế.

Thứ nhất, về cơ sở lý luận, mô hình kế thừa các luận điểm về sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số, hội tụ truyền thông và chuỗi giá trị truyền thông đã được luận án hệ thống hóa ở Chương 2. Theo đó, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trong môi trường số không còn được xem là các công đoạn tách biệt mà được đặt trong một chu trình có sự tham gia của nguồn nhân lực, công nghệ, dữ liệu, nền tảng và công chúng. Giá trị của hoạt động truyền thông được hình thành trong toàn bộ quá trình từ nghiên cứu công chúng, tổ chức sản xuất, phân phối, tương tác đến đo lường và phản hồi.

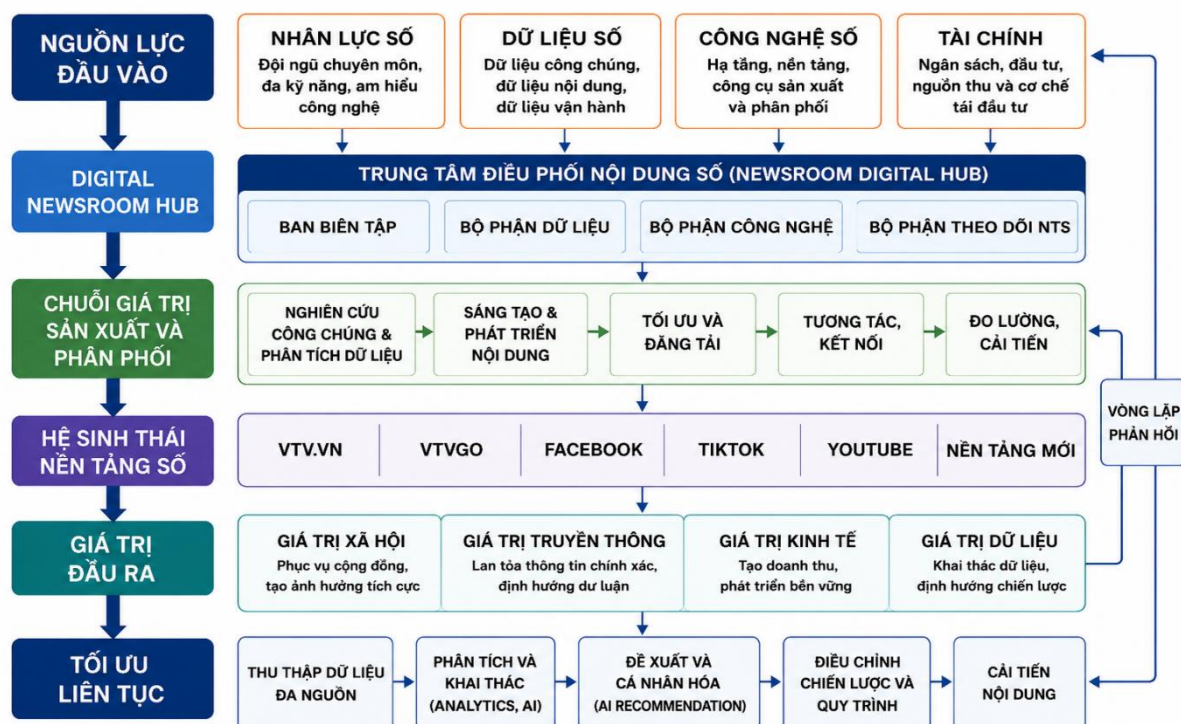
Thứ hai, mô hình được xây dựng từ kết quả nghiên cứu thực tiễn tại Đài THVN. Kết quả khảo sát 380 cán bộ, phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên và các nhóm nhân sự liên quan, kết hợp với 23 cuộc PVS, cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN đang chuyển dịch theo hướng hội tụ, đa nền tảng và tăng cường sử dụng dữ liệu. Tuy nhiên, quá trình này vẫn tồn tại những hạn chế về mức độ liên kết giữa sản xuất và phân phối, khả năng

khai thác dữ liệu công chúng, mức độ kết nối giữa các hệ thống công nghệ, phát triển nội dung số gốc, quản trị tài sản nội dung và khai thác các giá trị được tạo ra từ hệ sinh thái số. Những kết quả này là cơ sở thực tiễn để xác định các thành tố và mối quan hệ trong mô hình đề xuất.

Thứ ba, mô hình xuất phát từ yêu cầu chuyển đổi số và định hướng phát triển của Đài THVN. Trong bối cảnh công chúng ngày càng phân mảnh trên nhiều nền tảng, dữ liệu và thuật toán tham gia sâu hơn vào quá trình phân phối, đồng thời các nền tảng công nghệ xuyên biên giới giữ vai trò ngày càng lớn trong kết nối nội dung với người dùng, hoạt động sản xuất và phân phối cần được tổ chức theo hướng tăng cường tính chủ động, khả năng phối hợp và năng lực thích ứng. Điều này đặt ra yêu cầu kết nối nguồn nhân lực, nội dung, công nghệ, dữ liệu, nền tảng và công chúng trong một cơ chế vận hành thống nhất.

Thứ tư, mô hình tham chiếu có chọn lọc kinh nghiệm của BBC, CMG và NHK được phân tích tại mục 4.3. Mặc dù khác nhau về chức năng, điều kiện tổ chức và môi trường truyền thông, kinh nghiệm của các đài cho thấy một số xu hướng có giá trị tham chiếu, gồm tăng cường liên kết giữa sản xuất và phân phối; quản trị, chia sẻ và tái sử dụng tài nguyên nội dung; phát triển nội dung thích ứng với đặc trưng nền tảng; ứng dụng dữ liệu và công nghệ trong chuỗi hoạt động; kết hợp nền tảng sở hữu với nền tảng bên thứ ba; đồng thời đưa dữ liệu và phản hồi từ quá trình phân phối trở lại hoạt động sản xuất. Những kinh nghiệm này được luận án tiếp thu trên cơ sở phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và điều kiện thực tiễn của Đài THVN.

Từ các cơ sở trên, luận án đề xuất mô hình hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN theo hướng tích hợp sản xuất – phân phối, lấy công chúng làm trung tâm, vận hành dựa trên dữ liệu và công nghệ, đồng thời hình thành cơ chế phản hồi liên tục nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo lập các giá trị từ nội dung số



Hình 4.1. Mô hình đề xuất cho hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN

-Các yếu tố chính của mô hình

Mô hình hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN được cấu thành bởi sáu thành tố chính có mối liên hệ chặt chẽ với nhau trong một chu trình vận hành thống nhất, bao gồm: nguồn lực đầu vào, trung tâm điều phối nội dung số, chuỗi giá trị sản xuất và phân phối nội dung số, hệ sinh thái nền tảng số, hệ thống giá trị đầu ra và cơ chế phản hồi – tối ưu liên tục.

Thứ nhất, nguồn lực đầu vào. Đây là nền tảng bảo đảm cho toàn bộ hoạt động sản xuất và phân phối nội dung số. Thành tố này bao gồm bốn nhóm nguồn lực cơ bản: nhân lực số, dữ liệu số, công nghệ số và nguồn lực tài chính. Trong đó, nhân lực số gồm phóng viên, biên tập viên, chuyên gia dữ liệu, chuyên gia công nghệ và các vị trí chuyên trách nền tảng số; dữ liệu số bao gồm dữ liệu công chúng, dữ liệu hành vi người dùng và các hệ thống phân tích dữ liệu; công nghệ số bao gồm các hệ thống CMS, MAM, Cloud Production, AI và các công cụ hỗ trợ sản xuất – phân phối nội dung; nguồn lực tài chính bảo đảm khả năng đầu tư, vận hành và phát triển hệ sinh thái nội dung số.

Thứ hai, trung tâm điều phối nội dung số (Digital Newsroom Hub). Đây là bộ phận giữ vai trò trung tâm trong mô hình, có chức năng kết nối các nguồn lực và điều phối toàn bộ chuỗi hoạt động sản xuất – phân phối nội dung số. Trung tâm điều phối thực hiện các nhiệm vụ như phân tích dữ liệu công chúng, định hướng chủ đề, lựa chọn định dạng, xác định nền tảng phân phối, phân bổ nguồn lực và phối hợp giữa các bộ phận biên tập, dữ liệu, công nghệ và nền tảng. Thành tố này phản ánh xu hướng chuyển đổi từ mô hình sản xuất tuyến tính sang mô hình vận hành hội tụ dựa trên dữ liệu.

Thứ ba, chuỗi giá trị sản xuất và phân phối nội dung số. Đây là trục vận hành cốt lõi của mô hình, phản ánh toàn bộ vòng đời của sản phẩm nội dung số. Chuỗi giá trị gồm tám công đoạn liên hoàn: nghiên cứu và thấu hiểu công chúng; định hướng và lựa chọn chủ đề; lập kế hoạch nội dung; sáng tạo và tác nghiệp; biên tập; tối ưu và phân phối; tương tác và kết nối với công chúng; đo lường và cải tiến. Các công đoạn này không vận hành độc lập mà được liên kết với nhau thông qua dữ liệu, công nghệ và cơ chế phản hồi liên tục.

Thứ tư, hệ sinh thái nền tảng số. Đây là môi trường phân phối và lan tỏa nội dung đến công chúng. Trong điều kiện hiện nay của Đài Truyền hình Việt Nam, hệ sinh thái này bao gồm VTV.vn, VTVGo, YouTube, TikTok, Facebook và các nền tảng số mới có thể xuất hiện trong tương lai. Mỗi nền tảng có đặc điểm công chúng, thuật toán phân phối và yêu cầu định dạng riêng, đòi hỏi nội dung phải được tối ưu hóa phù hợp để nâng cao hiệu quả tiếp cận và tương tác.

Thứ năm, hệ thống giá trị đầu ra.. Mục tiêu của mô hình không chỉ là tạo ra sản phẩm nội dung mà còn tạo lập các giá trị cho Đài THVN, công chúng và xã hội. Trên cơ sở khung đánh giá đã xác lập ở Chương 2, hệ thống giá trị đầu ra gồm: giá trị công chúng; giá trị thương hiệu; giá trị khai thác tài sản nội dung; giá trị kinh tế; và giá trị chính trị – xã hội.

Thứ sáu, cơ chế phản hồi và tối ưu liên tục (Feedback Loop). Đây là thành tố bảo đảm khả năng thích ứng và phát triển của hệ thống trong môi trường truyền thông số. Thông qua việc thu thập dữ liệu đa nguồn, phân tích dữ liệu, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để hỗ trợ dự báo và đề xuất, cơ quan báo chí có thể điều chỉnh chiến lược nội dung, tối ưu quy trình vận hành và nâng cao trải nghiệm công chúng. Thành tố này

giúp hình thành chu trình khép kín giữa sản xuất, phân phối, đo lường và cải tiến nội dung.

Mô hình hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số, đồng thời gia tăng giá trị xã hội, giá trị truyền thông và giá trị kinh tế cho Đài Truyền hình Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số.

- Cơ chế vận hành của mô hình

Mô hình hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS của Đài THVN được vận hành theo cơ chế điều phối tích hợp, phân tầng mục tiêu, khai thác – tái tạo nguồn lực và phản hồi dựa trên dữ liệu. Theo đó, sản xuất và phân phối không được tổ chức như hai hoạt động kế tiếp và tương đối tách biệt mà được kết nối từ nghiên cứu công chúng, lập kế hoạch, phát triển nội dung đến phân phối, đo lường và điều chỉnh. Đặc biệt, mô hình đặt hoạt động kinh tế báo chí số trong định hướng công ích, theo đó giá trị kinh tế được tạo lập và khai thác nhằm bổ sung nguồn lực cho hoạt động của Đài, trong khi chức năng chính trị – xã hội, trách nhiệm thông tin và phục vụ công chúng giữ vai trò định hướng xuyên suốt.

Thứ nhất, mô hình vận hành trên cơ sở tích hợp và điều phối các nguồn lực. Đầu vào của hệ thống gồm nhân lực, tài nguyên nội dung và dữ liệu, hạ tầng công nghệ và nguồn lực tài chính. Các nguồn lực này được kết nối thông qua Trung tâm điều phối nội dung số (Digital Newsroom Hub), đóng vai trò đầu mối phối hợp, không thay thế chức năng chuyên môn của các đơn vị. Trung tâm thực hiện các chức năng tổng hợp, phân tích dữ liệu công chúng; phối hợp kế hoạch nội dung; hỗ trợ phân bổ nguồn lực; kết nối tài nguyên số; và phối hợp phương án phân phối giữa các nền tảng. Cơ chế này nhằm giảm sự phân tán về dữ liệu, tài nguyên và quy trình, đồng thời tăng khả năng phối hợp giữa các chủ thể tham gia sản xuất và phân phối nội dung.

Thứ hai, hoạt động sản xuất và phân phối được tổ chức theo cơ chế phân tầng mục tiêu nội dung. Đây là cơ sở để xử lý mối quan hệ giữa thực hiện nhiệm vụ chính trị – xã hội, phục vụ công chúng với yêu cầu nâng cao hiệu quả kinh tế. Thay vì áp dụng một mục tiêu và một hệ tiêu chí giống nhau cho mọi sản phẩm, mô hình xác định mức độ ưu tiên theo tính chất và chức năng của nội dung. Đối với nội dung thực hiện nhiệm vụ chính trị, thông tin thiết yếu và phục vụ lợi ích công chúng, tính chính xác, chất lượng, độ tin cậy, khả năng tiếp cận và giá trị xã hội được đặt ở vị trí

ưu tiên. Dữ liệu công chúng được sử dụng để hỗ trợ lựa chọn hình thức thể hiện, thời điểm và phương thức phân phối nhằm nâng cao hiệu quả tiếp cận, nhưng không thay thế định hướng và quyết định biên tập.

Đối với các sản phẩm có khả năng phát triển dịch vụ và khai thác giá trị kinh tế, bên cạnh yêu cầu về chất lượng và chuẩn mực nội dung, dữ liệu về nhu cầu, hành vi sử dụng, mức độ quan tâm và tương tác của công chúng có thể được khai thác để hỗ trợ phát triển sản phẩm, lựa chọn nền tảng, kéo dài vòng đời nội dung và tổ chức các hình thức khai thác phù hợp. Hai nhóm mục tiêu không hoàn toàn tách biệt mà có thể giao thoa; việc phân tầng nhằm xác định mục tiêu ưu tiên, phương thức tổ chức nguồn lực và tiêu chí đánh giá phù hợp, thay vì phân chia cứng nội dung thành hai hệ thống độc lập.

Thứ ba, chuỗi sản xuất – phân phối được tổ chức theo hướng liên kết ngay từ khâu lập kế hoạch. Trên cơ sở định hướng biên tập, mục tiêu nội dung và thông tin về công chúng, quy trình được triển khai qua các công đoạn: Nghiên cứu công chúng → lựa chọn chủ đề và lập kế hoạch → tổ chức sản xuất → biên tập → phát triển và thích ứng nội dung → phân phối → tương tác với công chúng → đo lường và đánh giá. Đặc trưng của nền tảng, đối tượng tiếp nhận và mục tiêu phân phối được tính đến từ giai đoạn phát triển nội dung, thay vì chỉ xử lý sau khi sản phẩm truyền hình đã hoàn thành. Một nguồn tài nguyên vì vậy có thể tiếp tục được tổ chức, tái cấu trúc và phát triển thành các sản phẩm phù hợp với nhiều đầu ra.

Thứ tư, phân phối được tổ chức theo cơ chế kết hợp giữa nền tảng sở hữu và nền tảng bên thứ ba. VTGo và VTV.vn giữ vai trò quan trọng trong việc tăng khả năng chủ động về nội dung, dịch vụ và dữ liệu công chúng; YouTube, Facebook, TikTok và các nền tảng phù hợp được khai thác nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận và gia tăng điểm chạm với các nhóm công chúng khác nhau. Việc lựa chọn nền tảng phải phù hợp với mục tiêu của nội dung, đối tượng tiếp nhận và yêu cầu quản trị. Theo đó, nội dung được lựa chọn và thích ứng về cấu trúc, định dạng, thời lượng, hình thức thể hiện và cách thức tương tác phù hợp với từng môi trường phân phối.

Thứ năm, hiệu quả đầu ra được đánh giá theo hệ giá trị tương ứng với mục tiêu của nội dung.

Mô hình không đồng nhất hiệu quả với lượng truy cập, tương tác hoặc doanh thu mà xem xét kết quả hoạt động trên nhiều phương diện. Đối với nội dung thực

hiện nhiệm vụ chính trị – xã hội và phục vụ công chúng, trọng tâm đánh giá là chất lượng, độ tin cậy, khả năng tiếp cận công chúng mục tiêu, độ phủ và giá trị xã hội. Đối với các sản phẩm có khả năng khai thác kinh tế, bên cạnh chất lượng và hiệu quả truyền thông, có thể xem xét thêm khả năng duy trì người dùng, kéo dài vòng đời sản phẩm, khai thác bản quyền, quảng cáo, hợp tác và nguồn thu phù hợp. Theo đó, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS có thể tạo ra giá trị chính trị – xã hội, giá trị truyền thông, giá trị dữ liệu và giá trị kinh tế, với mức độ ưu tiên được xác định phù hợp với chức năng và mục tiêu của từng loại nội dung.

Thứ sáu, vận hành kinh tế báo chí số theo định hướng công ích.

Trong mô hình đề xuất, giá trị kinh tế được đặt trong mối quan hệ với việc duy trì và phát triển nguồn lực phục vụ chức năng công ích của Đài THVN. Theo đó, hoạt động số không chỉ tạo ra giá trị thông qua khả năng tiếp cận, phục vụ công chúng mà còn mở rộng khả năng khai thác tài sản nội dung thông qua quảng cáo, bản quyền, hợp tác nội dung và các dịch vụ phù hợp. Việc khai thác này được thực hiện trong khuôn khổ chức năng, nhiệm vụ, nguyên tắc biên tập, trách nhiệm xã hội của Đài. Điểm cốt lõi của cơ chế là chuyển giá trị kinh tế thành nguồn lực tái đầu tư cho hệ thống sản xuất - phân phối. Nguồn lực hình thành từ hoạt động số được sử dụng để tiếp tục phát triển nội dung, bản quyền, công nghệ, nền tảng và năng lực nhân lực. Quá trình tái đầu tư vừa nâng cao năng lực sản xuất và phân phối trên môi trường số, vừa tạo thêm điều kiện để Đài thực hiện nhiệm vụ thông tin và phục vụ công chúng.

Như vậy, công ích giữ vai trò định hướng, còn kinh tế tạo nguồn lực cho sự vận hành và phát triển của hệ thống. Mối quan hệ giữa hai phương diện được thực hiện thông qua cơ chế khai thác và tái đầu tư giá trị, qua đó hướng tới nâng cao hiệu quả kinh tế mà không để mục tiêu thương mại trở thành yếu tố chi phối các quyết định nội dung.

Thứ bảy, dữ liệu và phản hồi từ phân phối được đưa trở lại chu trình để hỗ trợ điều chỉnh hoạt động sản xuất và phân bổ nguồn lực. Các chỉ báo về tiếp cận, thời lượng xem, hành vi sử dụng, tương tác và phản hồi của công chúng được tổng hợp, phân tích và cung cấp cho Digital Newsroom Hub cùng các đơn vị chuyên môn. Kết quả này hỗ trợ xem xét điều chỉnh chủ đề, cách thể hiện, định dạng, thời điểm đăng tải, nền tảng phân phối và kế hoạch phát triển sản phẩm trong chu kỳ tiếp

theo. Đối với các sản phẩm có khả năng khai thác kinh tế, dữ liệu còn hỗ trợ đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực và khả năng tiếp tục đầu tư, phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, dữ liệu, thuật toán và AI chỉ đóng vai trò hỗ trợ ra quyết định. Đối với nội dung thực hiện nhiệm vụ chính trị và phục vụ công chúng, những chỉ báo về lượt xem hay hiệu quả thương mại không phải căn cứ duy nhất để quyết định việc sản xuất và phân phối. Quyền quyết định biên tập và trách nhiệm đối với nội dung vẫn thuộc về con người và được thực hiện trong khuôn khổ quản trị của Đài THVN.

- Điều kiện triển khai mô hình

Để mô hình hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS được triển khai tại Đài THVN, cần bảo đảm đồng bộ các điều kiện về tổ chức và điều phối, nguồn nhân lực, hạ tầng công nghệ, quản trị dữ liệu, nguồn lực tài chính, cơ chế đánh giá và hành lang pháp lý. Các điều kiện này không tồn tại độc lập mà hỗ trợ lẫn nhau, tạo nền tảng cho sự liên kết giữa sản xuất, phân phối và khai thác giá trị nội dung số.

Thứ nhất, hoàn thiện cơ chế tổ chức và điều phối theo hướng hội tụ. Việc triển khai mô hình đòi hỏi sự phối hợp giữa các đơn vị sản xuất, biên tập, công nghệ, dữ liệu và vận hành nền tảng. Đài THVN cần tăng cường cơ chế phối hợp nhằm giảm sự phân tách giữa sản xuất và phân phối, đồng thời xác định rõ trách nhiệm và phương thức chia sẻ thông tin, dữ liệu, tài nguyên giữa các đơn vị tham gia chuỗi nội dung. Trung tâm điều phối nội dung số (Digital Newsroom Hub) cần được xác lập rõ chức năng và thẩm quyền trong tổng hợp dữ liệu công chúng, phối hợp kế hoạch nội dung, kết nối nguồn lực và hỗ trợ tổ chức phân phối đa nền tảng, nhưng không thay thế chức năng chuyên môn và đạo đức, trách nhiệm với xã hội.

Thứ hai, phát triển nguồn nhân lực số theo vị trí và yêu cầu của chuỗi sản xuất – phân phối. Bên cạnh việc nâng cao năng lực số cho đội ngũ phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên hiện có, cần phát triển các vị trí và nhóm năng lực phù hợp với hoạt động đa nền tảng như phân tích dữ liệu công chúng, biên tập nền tảng, quản trị tương tác, tối ưu phân phối và ứng dụng AI. Hoạt động đào tạo cần chuyển từ bổ sung các kỹ năng số riêng lẻ sang phát triển năng lực tác nghiệp trong chuỗi tích hợp, trong đó chú trọng tư duy đa nền tảng, sử dụng và phân tích dữ liệu, thích ứng nội dung, làm chủ công cụ AI, quản trị tương tác và kiểm chứng thông tin.

Thứ ba, phát triển hạ tầng công nghệ theo hướng kết nối và dùng chung. Mô hình cần được hỗ trợ bởi hạ tầng có khả năng kết nối các khâu sản xuất, quản trị tài nguyên, phân phối và phân tích dữ liệu. Các hệ thống CMS, MAM, lưu trữ và sản xuất trên nền tảng đám mây, công cụ phân tích dữ liệu và các ứng dụng AI cần có khả năng liên thông phù hợp với yêu cầu nghiệp vụ. Trọng tâm là nâng cao khả năng chia sẻ tài nguyên, dữ liệu và quy trình giữa các hệ thống, qua đó giảm thao tác trùng lặp, hỗ trợ tái sử dụng nội dung và nâng cao hiệu quả phối hợp.

Thứ tư, hình thành cơ chế quản trị dữ liệu công chúng thống nhất. Dữ liệu từ VTVGo, VTV.vn và các nguồn dữ liệu nền tảng có thể tiếp cận cần được thu thập, chuẩn hóa, lưu trữ và phân tích theo cơ chế phù hợp, tạo cơ sở phục vụ nghiên cứu công chúng và đánh giá hiệu quả nội dung. Quan trọng hơn, dữ liệu cần được chuyển hóa thành thông tin có khả năng hỗ trợ quyết định, thay vì chỉ dừng lại ở các báo cáo về lượt xem và tương tác. Việc khai thác dữ liệu cần được đưa vào các khâu phù hợp của quy trình lập kế hoạch, phát triển sản phẩm, lựa chọn phương thức phân phối và đánh giá sau phân phối; đồng thời bảo đảm phân quyền truy cập, bảo mật và bảo vệ dữ liệu.

Thứ năm, bảo đảm nguồn lực tài chính và cơ chế tái đầu tư phù hợp với định hướng công ích. Việc triển khai mô hình đòi hỏi nguồn lực cho sản xuất nội dung, bản quyền, hạ tầng công nghệ, phát triển nền tảng và đào tạo nhân lực. Vì vậy, bên cạnh việc phân bổ nguồn lực phù hợp cho các nội dung thực hiện nhiệm vụ chính trị – xã hội và phục vụ công chúng, cần nâng cao khả năng khai thác giá trị kinh tế từ những sản phẩm có điều kiện thông qua quảng cáo, bản quyền, hợp tác nội dung và các dịch vụ số phù hợp. Một phần nguồn lực hình thành từ hoạt động số cần được tái đầu tư cho nội dung, công nghệ, nhân lực và nền tảng, qua đó tạo điều kiện duy trì chu trình phát triển và nâng cao năng lực thực hiện chức năng công ích của Đài.

Thứ sáu, xây dựng hệ thống đánh giá đa chiều phù hợp với mục tiêu của từng nhóm nội dung. Hiệu quả hoạt động trên nền tảng số không nên chỉ được đo bằng số lượng sản phẩm, lượt xem, tương tác hoặc doanh thu. Hệ thống đánh giá cần kết hợp các nhóm chỉ báo về chất lượng nội dung, khả năng tiếp cận công chúng, hiệu quả truyền thông, giá trị chính trị – xã hội, giá trị dữ liệu và hiệu quả kinh tế. Mức độ ưu tiên của các chỉ báo cần phù hợp với chức năng của từng loại nội dung: đối với nội dung thực hiện nhiệm vụ chính trị và phục vụ công chúng, chất lượng, độ tin

cây, độ phủ và khả năng tiếp cận cần được ưu tiên; đối với sản phẩm có khả năng khai thác kinh tế, có thể bổ sung các chỉ báo về duy trì người dùng, vòng đời sản phẩm, bản quyền, hợp tác và nguồn thu. Kết quả đánh giá đồng thời là một nguồn thông tin cho quá trình điều chỉnh hoạt động ở chu kỳ tiếp theo.

Thứ bảy, hoàn thiện điều kiện pháp lý, quản trị công nghệ và trách nhiệm xã hội. Việc triển khai mô hình phải tuân thủ các quy định liên quan đến báo chí, dữ liệu cá nhân, an ninh mạng, quyền tác giả và quyền sở hữu trí tuệ. Trong bối cảnh AI ngày càng tham gia sâu vào sản xuất, quản trị và phân phối nội dung, Đài THVN cần có quy định nội bộ về phạm vi sử dụng, kiểm chứng, giám sát và trách nhiệm đối với sản phẩm có sự hỗ trợ của AI. Đồng thời, việc khai thác dữ liệu và thuật toán phải bảo đảm nguyên tắc con người giữ vai trò quyết định đối với hoạt động biên tập, công nghệ hỗ trợ chứ không thay thế trách nhiệm nghề nghiệp. Các yêu cầu về độ tin cậy, lợi ích công chúng, đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội cần được duy trì xuyên suốt quá trình vận hành.

Như vậy, khả năng triển khai mô hình phụ thuộc vào mức độ đồng bộ giữa tổ chức, con người, công nghệ, dữ liệu, tài chính và thể chế quản trị, thay vì vào một giải pháp công nghệ hay một đơn vị riêng lẻ. Sự kết hợp các điều kiện này là cơ sở để Đài THVN vừa nâng cao hiệu quả hoạt động trên nền tảng số, vừa duy trì chức năng chính trị – xã hội, đạo đức, trách nhiệm xã hội.

Tiểu kết chương 4

Trên cơ sở các vấn đề được nhận diện từ kết quả nghiên cứu thực trạng ở Chương 3, Chương 4 đã đề xuất hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên NTS tại Đài THVN.

Đối với hoạt động sản xuất nội dung số, luận án đề xuất các giải pháp theo hướng đổi mới tư duy phát triển nội dung, tăng cường sản xuất nội dung số gốc, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực số, đẩy mạnh khai thác dữ liệu công chúng và ứng dụng công nghệ trong toàn bộ quy trình sản xuất. Đồng thời, các giải pháp cũng hướng tới đa dạng hóa phương thức biểu đạt, phát triển các dòng nội dung chuyên sâu, nội dung phục vụ các nhóm công chúng chuyên biệt và nâng cao năng lực thích ứng của đội ngũ nhân sự trong môi trường truyền thông số.

Đối với hoạt động phân phối nội dung số, luận án tập trung đề xuất các giải pháp về nghiên cứu công chúng, tối ưu hóa nội dung theo nền tảng, phát triển cộng

đồng công chúng số, nâng cao hiệu quả lan tỏa nội dung và từng bước tăng cường khả năng làm chủ dữ liệu người dùng trên các nền tảng sở hữu. Bên cạnh đó, các giải pháp liên quan đến khai thác dữ liệu, ứng dụng trí tuệ nhân tạo và đa dạng hóa mô hình kinh doanh số cũng được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả phân phối và tạo nguồn lực cho sự phát triển bền vững.

Đối với chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối nội dung số, luận án đề xuất các giải pháp theo hướng tăng cường liên kết giữa các bộ phận, hoàn thiện mô hình newsroom hội tụ, xây dựng hệ sinh thái dữ liệu dùng chung, phát triển hồ dữ liệu số (Data Lake), đẩy mạnh ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong phân tích dữ liệu công chúng và hỗ trợ ra quyết định. Đồng thời, các giải pháp về quản trị dữ liệu, quản trị tài sản số, bảo vệ bản quyền, sử dụng AI có trách nhiệm, bảo đảm đạo đức nghề nghiệp và tuân thủ pháp luật cũng được xem là những điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả vận hành của hệ thống.

Trên cơ sở hệ thống giải pháp đã đề xuất, luận án xây dựng mô hình ứng dụng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài Truyền hình Việt Nam. Mô hình được thiết kế theo tư duy hệ thống, lấy dữ liệu làm trung tâm, bảo đảm sự liên kết giữa các nguồn lực đầu vào, hoạt động tổ chức và tạo lập nội dung, chuỗi giá trị sản xuất – phân phối, hệ sinh thái nền tảng số và cơ chế tạo lập, chuyển hóa giá trị. Mô hình đồng thời xác lập cơ chế phản hồi dữ liệu liên tục nhằm hỗ trợ quá trình đổi mới, tối ưu hóa và nâng cao hiệu quả hoạt động trong môi trường truyền thông số.

Nhìn chung, các giải pháp và mô hình được đề xuất trong Chương 4 không chỉ góp phần giải quyết những hạn chế đã được nhận diện từ thực tiễn hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN mà còn tạo cơ sở cho việc hoàn thiện hệ sinh thái nội dung số theo hướng hiện đại, tích hợp, lấy công chúng làm trung tâm và phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số và ứng dụng trí tuệ nhân tạo hiện nay.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc môi trường truyền thông, hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số trở thành một yêu cầu quan trọng đối với các cơ quan báo chí, trong đó có Đài Truyền hình Việt Nam. Với mục tiêu nghiên cứu hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN, luận án tiếp cận vấn đề trên cả phương diện lý luận và thực tiễn, kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm làm rõ thực trạng, những vấn đề đặt ra, từ đó đề xuất hệ thống giải pháp và mô hình phù hợp với yêu cầu chuyển đổi số của Đài THVN.

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa và bổ sung cơ sở lý luận về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số trong lĩnh vực báo chí – truyền thông. Trên cơ sở vận dụng lý thuyết hội tụ truyền thông và lý thuyết chuỗi giá trị truyền thông, luận án xây dựng khung phân tích gồm ba hợp phần chính: hoạt động sản xuất nội dung trên NTS; hoạt động phân phối nội dung trên NTS; và chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối nội dung trên NTS. Khung phân tích này là cơ sở để xác định các tiêu chí nghiên cứu và triển khai khảo sát thực tiễn tại Đài THVN.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN đang có sự chuyển dịch theo hướng hội tụ và đa nền tảng. Mô hình newsroom hội tụ từng bước được hình thành; hệ sinh thái phân phối được mở rộng trên VTVGo, VTV.vn, YouTube, Facebook và TikTok; dữ liệu công chúng, công nghệ số và các hệ thống quản trị nội dung từng bước được đưa vào hoạt động sản xuất và phân phối. Nội dung không chỉ được tổ chức cho phát sóng truyền hình mà ngày càng được phát triển, thích ứng và phân phối trên nhiều nền tảng, qua đó mở rộng khả năng tiếp cận công chúng và tăng khả năng lan tỏa thông tin trong môi trường số.

Bên cạnh những kết quả đạt được, luận án cũng chỉ ra một số hạn chế trong quá trình chuyển đổi. Năng lực số của đội ngũ còn chưa đồng đều; nội dung số gốc còn hạn chế; việc khai thác dữ liệu công chúng chưa được triển khai đồng bộ; công nghệ và AI chủ yếu giữ vai trò hỗ trợ ở một số khâu; mức độ liên kết giữa sản xuất,

phân phối, dữ liệu và phản hồi chưa thật sự chặt chẽ; khả năng khai thác các giá trị từ tài sản nội dung và phát triển các nguồn thu trong môi trường số còn chưa tương xứng với tiềm năng. Những hạn chế này cho thấy quá trình chuyển đổi từ phương thức vận hành truyền hình truyền thống sang phương thức vận hành tích hợp trên nền tảng số tại Đài THVN vẫn đang trong quá trình hoàn thiện.

Thứ ba, trên cơ sở kết quả nghiên cứu thực tiễn, luận án xác định những vấn đề đặt ra đối với hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN, đồng thời đề xuất ba nhóm giải pháp: giải pháp nâng cao hiệu quả sản xuất nội dung số; giải pháp nâng cao hiệu quả phân phối nội dung số; và giải pháp nâng cao hiệu quả chuỗi tích hợp sản xuất – phân phối nội dung số. Các giải pháp tập trung vào phát triển nguồn nhân lực số; tăng cường nghiên cứu và khai thác dữ liệu công chúng; phát triển nội dung phù hợp với đặc trưng nền tảng; tăng cường ứng dụng công nghệ và AI; hoàn thiện cơ chế quản trị dữ liệu và tài sản nội dung; phát triển hệ sinh thái phân phối đa nền tảng; tăng cường tương tác với công chúng; đồng thời nâng cao khả năng khai thác các giá trị được tạo ra từ nội dung số.

Thứ tư, trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận, thực tiễn và tham chiếu kinh nghiệm quốc tế, luận án đề xuất mô hình nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN theo hướng tích hợp, lấy công chúng làm trung tâm, vận hành dựa trên dữ liệu và công nghệ. Mô hình gồm sáu thành tố có quan hệ chặt chẽ: nguồn lực đầu vào; trung tâm điều phối nội dung số (Digital Newsroom Hub); chuỗi giá trị sản xuất – phân phối nội dung số; hệ sinh thái nền tảng số; hệ thống giá trị đầu ra; và cơ chế phản hồi – tối ưu liên tục. Trong đó, Digital Newsroom Hub đóng vai trò đầu mối điều phối; chuỗi sản xuất – phân phối là trục vận hành cốt lõi; dữ liệu và công nghệ tạo điều kiện kết nối các thành tố; dữ liệu và phản hồi từ quá trình phân phối được đưa trở lại hoạt động sản xuất, hình thành một chu trình có khả năng điều chỉnh và tối ưu liên tục.

Mô hình hướng tới việc tạo lập đồng thời các giá trị đã được xác định trong khung nghiên cứu của luận án, gồm giá trị công chúng, giá trị thương hiệu, giá trị khai thác tài sản nội dung, giá trị kinh tế và giá trị chính trị – xã hội. Việc tạo lập các giá trị này được đặt trong mối quan hệ với chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm phục vụ công chúng của Đài THVN, trong đó dữ liệu, thuật toán và AI giữ vai trò hỗ trợ, còn quyết định biên tập và trách nhiệm đối với nội dung thuộc về con người.

Đối chiếu giả thuyết nghiên cứu với kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho phép đối chiếu ba giả thuyết được xây dựng trên cơ sở khung lý thuyết và khung phân tích của luận án.

Giả thuyết 1 (H1): Hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN đang chuyển dịch từ phương thức chủ yếu phục vụ phát sóng sang phương thức sản xuất và phân phối đa nền tảng; trong đó, yêu cầu của nền tảng, đặc điểm của công chúng và khả năng khai thác dữ liệu ngày càng được chú trọng trong tổ chức sản xuất, phát triển và phân phối nội dung.

Kết quả khảo sát, PVS và phân tích thực tiễn cho thấy hoạt động sản xuất và phân phối tại Đài THVN đã có sự chuyển dịch theo hướng hội tụ và đa nền tảng. Các yếu tố về nguồn nhân lực, nội dung, công nghệ, dữ liệu và nền tảng ngày càng tham gia vào quá trình tổ chức sản xuất và phân phối. Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đạt yêu cầu, với hệ số Cronbach's Alpha từ 0,851 đến 0,940; kết quả EFA cho thấy các biến quan sát được tập hợp thành các thành tố phù hợp với khung phân tích của nghiên cứu. Các kết quả định lượng và định tính vì vậy phù hợp với H1 về xu hướng chuyển dịch từ phương thức chủ yếu phục vụ phát sóng sang phương thức sản xuất và phân phối đa nền tảng.

Giả thuyết 2 (H2): Sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN có xu hướng chuyển từ quy trình tuyến tính sang chu trình có phản hồi, trong đó dữ liệu, phản hồi của công chúng và kết quả phân phối được sử dụng để hỗ trợ điều chỉnh nội dung, kế hoạch và phương thức sản xuất; tuy nhiên, cơ chế liên kết và phản hồi này chưa được thực hiện đồng bộ giữa các khâu và đơn vị.

Kết quả nghiên cứu cho thấy dữ liệu và phản hồi từ quá trình phân phối đã từng bước được sử dụng để hỗ trợ hoạt động sản xuất và phân phối nội dung. Việc theo dõi công chúng, tối ưu nội dung theo nền tảng, ứng dụng công nghệ và khai thác các chỉ số sau phân phối cho thấy sự xuất hiện của cơ chế phản hồi trong chu trình nội dung. Tuy nhiên, mức độ liên kết giữa các khâu sản xuất, phân phối, dữ liệu, công nghệ và phản hồi còn chưa đồng đều; việc khai thác dữ liệu chưa được triển khai thống nhất trong toàn bộ hệ thống. Kết quả khảo sát và PVS do đó xác nhận H2 về xu hướng chuyển từ quy trình tuyến tính sang chu trình có phản hồi, đồng thời cho thấy quá trình chuyển đổi này chưa hoàn thiện.

Giả thuyết 3 (H3): Sự vận hành và liên kết giữa hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số của Đài THVN gắn với mức độ đồng bộ của các điều kiện về tổ chức và phối hợp, năng lực nhân sự, hạ tầng công nghệ, quản trị dữ liệu và khả năng thích ứng với đặc trưng của từng nền tảng; những bất cập hoặc thiếu đồng bộ giữa các điều kiện này có thể hạn chế sự vận hành của chu trình sản xuất – phân phối nội dung trên nền tảng số.

Đối với nhóm biến tích hợp sản xuất – phân phối, kết quả kiểm định độ tin cậy và EFA cho thấy cấu trúc thang đo gồm bốn thành tố: liên kết chu trình sản xuất – phân phối; quản trị dữ liệu và tài sản số; khả năng thích ứng; và giá trị tạo ra. Các hệ số tải nhân tố đạt yêu cầu, dao động từ 0,783 đến 0,894. Kết quả khảo sát và PVS đồng thời cho thấy mức độ liên kết giữa các khâu, khả năng khai thác dữ liệu, điều kiện công nghệ và năng lực thích ứng có vai trò quan trọng đối với quá trình vận hành chuỗi sản xuất – phân phối. Những hạn chế về phối hợp, dữ liệu, công nghệ và năng lực số cũng được ghi nhận trong quá trình nghiên cứu thực tiễn. Vì vậy, kết quả nghiên cứu xác nhận H3 về vai trò của sự đồng bộ giữa các điều kiện trong quá trình vận hành và liên kết hoạt động sản xuất – phân phối nội dung trên NTS.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm ủng hộ các giả thuyết nghiên cứu và làm rõ quá trình chuyển dịch của hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số tại Đài THVN. Quá trình này thể hiện xu hướng chuyển từ sản xuất chủ yếu phục vụ phát sóng sang sản xuất đa nền tảng; từ phân phối theo kênh sang phân phối trong hệ sinh thái nền tảng; và từ mối quan hệ tương đối tuyến tính giữa sản xuất và phân phối sang chu trình có sự tham gia ngày càng rõ hơn của dữ liệu, công nghệ, công chúng và cơ chế phản hồi. Tuy nhiên, mức độ tích hợp giữa các thành tố chưa hoàn toàn đồng bộ, qua đó đặt ra yêu cầu tiếp tục hoàn thiện cơ chế tổ chức, nguồn nhân lực, hạ tầng công nghệ, quản trị dữ liệu và khả năng khai thác giá trị từ nội dung số.

Về phương diện khoa học, luận án góp phần hệ thống hóa và bổ sung cơ sở lý luận về hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nền tảng số trong lĩnh vực báo chí – truyền thông; đồng thời đề xuất khung tiếp cận hoạt động này trong mối quan hệ tích hợp giữa sản xuất, phân phối, dữ liệu, công nghệ, nền tảng, công chúng và quá trình tạo lập giá trị. Việc xem xét sản xuất và phân phối trong một chu trình

có phản hồi góp phần làm rõ sự thay đổi của chuỗi giá trị truyền thông trong bối cảnh nền tảng hóa và chuyển đổi số.

Về phương diện thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp luận cứ cho Đài THVN trong quá trình hoàn thiện tổ chức sản xuất, phân phối đa nền tảng, phát triển nguồn nhân lực số, quản trị dữ liệu và tài sản nội dung, ứng dụng công nghệ và xây dựng cơ chế phối hợp giữa các bộ phận. Hệ thống giải pháp và mô hình đề xuất có thể được sử dụng như một nguồn tham khảo cho quá trình tiếp tục chuyển đổi số tại Đài THVN và, với những điều chỉnh phù hợp với điều kiện cụ thể, cho các cơ quan báo chí – truyền thông có đặc điểm tương đồng.

Bên cạnh những kết quả đạt được, luận án còn một số giới hạn. Nghiên cứu tập trung vào trường hợp Đài THVN. Việc tiếp cận dữ liệu chuyên sâu từ các nền tảng, đặc biệt là dữ liệu thuật toán, dữ liệu hành vi người dùng và dữ liệu vận hành nội bộ, còn hạn chế. Nghiên cứu cũng chủ yếu phản ánh hoạt động trong phạm vi thời gian khảo sát, trong khi công nghệ, nền tảng và hành vi công chúng tiếp tục thay đổi nhanh chóng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng nghiên cứu so sánh giữa các Đài truyền hình trong nước và Đài truyền hình trên thế giới, phân tích dữ liệu nền tảng theo thời gian, nghiên cứu sâu hơn về cá nhân hóa, quản trị thuật toán, ứng dụng AI, dữ liệu lớn và các mô hình tạo lập giá trị trong hệ sinh thái báo chí số.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Nguyễn Minh Hải, Nguyễn Thị Hà Giang (2023), “Sản xuất Video cho báo điện tử trong môi trường truyền thông số”, *Tạp chí Người làm báo* (473), tháng 7/2023, ISSN 0866-7691, tr.44-46.
2. Nguyễn Thị Hà Giang (2023), “Công chúng số, đối tượng quyết định sức mạnh, hiệu quả của báo chí”, *Tạp chí Người làm báo* (473), tháng 7/2023, ISSN 0866-7691, tr.22-24.
3. Nguyễn Thị Hà Giang (2023), “Công chúng số - Đối tượng quyết định sức mạnh, hiệu quả của báo chí truyền thông hiện đại”, *Báo chí truyền thông, những vấn đề trọng yếu*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, ISBN 978-604-080-8013-6, tr.341-355.
4. Nguyen Thi Ha Giang (2024), “Digital Content Business Strategy of the Press Communication in the Digital Age”, *Economics of Journalism and Communication in the Context of Digital Economy Development*, The Gioi Publishers, Hanoi, ISBN 978-604-7732-265-4, pp. 55-72.
5. Nguyen Thi Ha Giang (2025), “The Rise of Digital Media in Southeast Asia: Case Study on Vietnam Television’s Applied Research Strategy in the Production and Distribution of Digital Content”, *Digital Convergence of Media in Asia*, Nomos, Baden-Baden, Germany, ISBN 978-3-7560-3086-6, pp. 215-228.
6. Nguyen Thi Ha Giang (2025), “The Impact of the Platform Economy on the Media Market Ecosystem: Challenges and Sustainable Development Solutions”, *The third International Conference on the issues of social sciences and humanities*, Vietnam National University Press, Hanoi, ISBN 978-604-43-4874-2, pp.374-393.

7. Nguyễn Thị Hà Giang (2026), “Đề xuất khung năng lực của nhà báo trong sản xuất nội dung đa nền tảng: Nghiên cứu trường hợp Đài Truyền hình Việt Nam”, *Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông*, Tập 32, Số 9 (2026), ISSN 2734-9764.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Đồng Anh (2023), *Tương tác của công chúng thế hệ Z với tin tức báo chí trên các ứng dụng di động tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.
2. Adornato A. (2023), *Báo chí trên thiết bị di động và nền tảng truyền thông xã hội*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.
3. Ban Chấp hành Trung ương (2023), *Quy định số 234-QĐ/TW*.
4. Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), *Cẩm nang Chuyển đổi số*, NXB Thông tin và Truyền thông.
5. Bộ Thông tin và Truyền thông (2019), *Báo cáo kinh nghiệm quốc tế về quản lý dịch vụ phát thanh truyền hình*.
6. Bộ Thông tin và Truyền thông (2022), *Quyết định số 186/QĐ-BTTTT phê duyệt Danh mục nền tảng số phục vụ chuyển đổi số*.
7. Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), *Hướng dẫn sử dụng dữ liệu mở và kỹ năng khai thác dữ liệu trong báo chí số*, Hà Nội.
8. Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), *Chương trình đào tạo ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong báo chí Việt Nam*, Hà Nội.
9. Nguyễn Chấn (2020), *Báo cáo hoạt động quản lý nhà nước lĩnh vực truyền hình trả tiền giai đoạn 2019–2020*, Cục Phát thanh truyền hình và thông tin điện tử, Bộ Thông tin và Truyền thông.
10. Hoàng Đình Cúc, Nguyễn Đức Dũng (2007), *Những vấn đề của báo chí hiện đại*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
11. Chính phủ (2016), *Nghị định số 06/2016/NĐ-CP về quản lý, cung cấp và sử dụng dịch vụ phát thanh, truyền hình*.

12. Chính phủ (2020), *Nghị định số 119/2020/NĐ-CP quy định xử phạt vi phạm hành chính trong hoạt động báo chí, xuất bản*.
13. Chính phủ (2022), *Nghị định số 14/2022/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều trong xử phạt báo chí, bưu chính, CNTT*.
14. Chính phủ (2022), *Nghị định số 71/2022/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 06/2016/NĐ-CP*.
15. Chính phủ (2024), *Nghị định số 147/2024/NĐ-CP về quản lý, cung cấp và sử dụng dịch vụ Internet và thông tin trên mạng*.
16. Randall D. (2022), *Nhà báo toàn cầu*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.
17. Trần Bá Dung (2007), *Nhu cầu tiếp nhận thông tin báo chí của công chúng Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ, Phân viện Báo chí và Tuyên truyền.
18. Trần Quang Diệu (2023), *Công nghệ truyền thông số*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
19. Nguyễn Đức Dũng (chủ biên) (2013), *Sự vận động, phát triển của báo chí Việt Nam trong xu thế truyền thông đa phương tiện*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở trọng điểm, Hà Nội.
20. Nguyễn Văn Dũng (2011), *Báo chí và truyền thông hiện đại (Từ hàn lâm đến đời thường)*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
21. Nguyễn Văn Dũng (2017), *Báo chí truyền thông – Những điểm nhìn từ thực tiễn*, NXB Lao động, Hà Nội.
22. Nguyễn Văn Dũng (2013), *Cơ sở lý luận báo chí*, NXB Lao động, Hà Nội.
23. Lê Vũ Điệp (2021), *Truyền hình xã hội (Social TV) và khả năng ứng dụng tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
24. Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn (2018), *Báo chí truyền thông – những vấn đề trọng yếu*, tập 1, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
25. Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn (2023), *Báo chí truyền thông: Những vấn đề trọng yếu – Tập 3*, NXB Thông tin và Truyền thông.
26. Đài Truyền hình Việt Nam (2010), *40 năm Đài Truyền hình Việt Nam*, Hà Nội.

27. Đài Truyền hình Việt Nam (2015), *Mô hình tòa soạn hội tụ tại Đài Truyền hình Việt Nam*, Hà Nội.
28. Đài Truyền hình Việt Nam (2010), *Sống với nghề truyền hình*, NXB Lao động, Hà Nội.
29. Đài Truyền hình Việt Nam (2021), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2020 và phương hướng nhiệm vụ năm 2021*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội.
30. Đài Truyền hình Việt Nam (2021), *Nghị quyết số 07-NQ/ĐU ngày 30/12/2021 về xây dựng chương trình chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến 2030*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội.
31. Đài Truyền hình Việt Nam (2022), *Quyết định phê duyệt kế hoạch phát triển Chính phủ số, Chính quyền số và đảm bảo an toàn thông tin mạng của Đài THVN năm 2022*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
32. Đài Truyền hình Việt Nam (2022), *Quyết định phê duyệt chương trình chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của Đài THVN*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
33. Đài Truyền hình Việt Nam (2022), *Quyết định số 545/QĐ-THVN*
34. Đài Truyền hình Việt Nam (2023), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2022 và phương hướng nhiệm vụ năm 2023*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
35. Đài Truyền hình Việt Nam (2023), *Quyết định phê duyệt kế hoạch chuyển đổi số của Đài THVN năm 2023*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
36. Đài Truyền hình Việt Nam (2024), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2023 và phương hướng nhiệm vụ năm 2024*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
37. Đài Truyền hình Việt Nam (2025), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2024 và phương hướng nhiệm vụ năm 2025*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
38. Đài Truyền hình Việt Nam (2026), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2025 và phương hướng nhiệm vụ năm 2026*, Đài Truyền hình Việt Nam, Hà Nội
39. Đài Truyền hình Việt Nam (2025), *Quyết định số 869/QĐ-THVN*
40. Đài Truyền hình Việt Nam (2025), *Quyết định về việc ban hành Quy định trong tác nghiệp, sản xuất chương trình của Đài THVN, số 169-QĐ-THVN*.
41. Nguyễn Thị Trường Giang (chủ biên) (2017), *Báo chí và Truyền thông đa phương tiện*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

42. Nguyễn Thị Trường Giang (2011), *Đạo đức nghề nghiệp của Nhà báo*, NXB Chính trị - Hành chính, Hà Nội.
43. Nguyễn Mạnh Hà (2011), *Chiến lược phát triển dịch vụ nội dung số tại các doanh nghiệp kinh doanh truyền thông trực tuyến*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
44. Nguyễn Minh Hải (2022), *Xây dựng, phát triển thương hiệu kênh truyền hình ở Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
45. Phan Quốc Hải (2020), *Báo chí trên điện thoại di động tại Việt Nam hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Báo chí học, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.
46. Đỗ Thị Thu Hằng (2024), “Sáng tạo nội dung báo chí đa nền tảng trong kỷ nguyên số”, *Tạp chí Cộng sản*.
47. Đỗ Thị Thu Hằng, Lương Khắc Hiếu (2022), *Xử lý thông tin sai lệch, xuyên tạc trên lĩnh vực Tư tưởng, lý luận và văn học nghệ thuật*, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
48. Đỗ Thị Thu Hằng (2015), *Lý thuyết truyền thông hiện đại*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
49. Đỗ Thị Thu Hằng (2016), *Quy trình tổ chức sản xuất sản phẩm truyền thông trong môi trường truyền thông số*, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
50. Đỗ Thị Thu Hằng (2022), *Giáo trình tổ chức sản xuất sản phẩm truyền thông đa phương tiện*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội
51. Đỗ Thị Thu Hằng (2023), “*Báo chí số – một số vấn đề lý luận và thực tiễn*”, Tạp chí Người làm báo.
52. Đỗ Thị Thu Hằng (2023), “Trí tuệ nhân tạo và báo chí số”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, Hà Nội.
53. Đỗ Thị Thu Hằng (chủ biên) (2022), *Giáo trình Nhập môn truyền thông đa phương tiện*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
54. Đỗ Thị Thu Hằng, Tạ Bích Loan, Phạm Thị Mai Liên (2023), *Vấn đề đặt ra và giải pháp xây dựng, quản trị tòa soạn số hiện nay*, Kỷ yếu hội thảo báo chí quốc tế, Hội Nhà báo Việt Nam.
55. Đinh Thị Thúy Hằng (2008), *Báo chí thế giới và xu hướng phát triển*, NXB Thông tấn.

56. Hoàng Ngọc Huân (2016), *Truyền hình trả tiền ở Việt Nam – Căn bản và tiềm năng*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
57. Đặng Đức Huy (2019), *Quản trị tổ chức sản xuất chương trình thời sự truyền hình*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.
58. Đặng Thị Thu Hương (chủ biên) (2016), *Văn hóa truyền thông đại chúng ở Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
59. Nguyễn Anh Hiền (2017), *Truyền hình Việt Nam với vấn đề quản lý fanpage hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
60. Đinh Thị Xuân Hòa (2014), *Giáo trình nhập môn báo truyền hình*, Học viện Báo chí và Tuyên truyền
61. Đinh Thị Xuân Hòa (2019), *Truyền hình tương tác*, Đề tài khoa học cấp cơ sở, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.
62. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2005), *80 năm Báo chí Cách mạng Việt Nam, Những bài học lịch sử và định hướng phát triển*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
63. Hội đồng Lý luận Trung ương (2021), *Những điểm mới trong các văn kiện Đại hội XIII của Đảng*, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
64. Hiệp định TRIPS (1995), *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*.
65. Nguyễn Thế Kỷ (2013), *Báo chí dưới góc nhìn thực tiễn*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
66. Phạm Huy Kỳ, Đỗ Thị Thu Hằng (2019), *Mạng xã hội trong bối cảnh phát triển xã hội thông tin ở Việt Nam – Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm*, NXB Lao động, Hà Nội.
67. Phan Văn Kiên, Phan Quốc Hải, Phạm Chiến Thắng, Nguyễn Đình Hậu (2016), *Một số xu hướng mới của báo chí truyền thông hiện đại*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
68. Trần Bảo Khánh (2007), *Đặc điểm công chúng truyền hình Việt Nam giai đoạn hiện nay*, Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
69. Trần Bảo Khánh (2003), *Sản xuất chương trình truyền hình*, NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội.

70. Trương Thị Kiên (2016), *Lao động nhà báo và quản trị tòa soạn báo chí*, NXB Lý luận Chính trị.
71. Nguyễn Thế Kỷ (2021), “Báo chí, phát thanh, truyền hình trong kỷ nguyên số đa nền tảng”, *Tạp chí Lý luận truyền thông*.
72. Khoa Báo chí – Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn (2008), *Các xu hướng phát triển của báo chí thế giới*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
73. Nguyễn Thế Lãm (2022), *Tương tác với công chúng trong chương trình truyền hình ở Việt Nam hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.
74. Nguyễn Thành Lợi (2014), *Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
75. Nguyễn Phan Diệu Linh (2023), *Bảo hộ quyền tác giả, quyền liên quan đối với chương trình truyền hình*, Luận án Tiến sĩ Luật học, Trường Đại học Luật Hà Nội.
76. Lã Thùy Linh (2025), *Xu hướng sáng tạo nội dung đa phương tiện trên báo điện tử Việt Nam hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.
77. Lê Thị Nhã (2010), *Lao động nhà báo lý thuyết và kỹ năng cơ bản*, NXB Chính trị - Hành chính, Hà Nội.
78. Nguyễn Trí Nhiệm (2015), *Báo chí truyền thông – những vấn đề đương đại*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
79. Mai Quỳnh Nam (1995), “Đur luận xã hội – mấy vấn đề về lý luận và phương pháp nghiên cứu”, *Tạp chí Xã hội học* số 1(49).
80. Đỗ Chí Nghĩa (chủ biên), Đinh Thị Thu Hằng (2014), *Báo chí và mạng xã hội*, NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội
81. Lê Đắc Nhường, Nguyễn Gia Như (2016), *Truyền thông đa phương tiện*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
82. Chính phủ (2023), *Nghị định số 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân*.
83. Mast, C. (2004), *Truyền thông đại chúng, những kiến thức cơ bản*, Trần Hậu Thái biên dịch, NXB Thông tấn, Hà Nội
84. Hoàng Phê (chủ biên) (2023), *Từ điển Tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.
85. Paul Bradshaw (2020), *Cẩm nang báo chí trực tuyến – Kỹ năng sinh tồn và lớn mạnh trong kỷ nguyên số*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.

86. Quốc hội (2016), *Luật Báo chí số 103/2016/QH13 ngày 05/4/2016 (sửa đổi, bổ sung 2018)*.
87. Quốc hội (2018), *Luật An ninh mạng số 24/2018/QH14*
88. Quốc hội (2022), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Sở hữu trí tuệ*
89. Dương Xuân Sơn (2009), *Giáo trình báo chí truyền hình*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
90. Bùi Chí Trung (2012), *Nghiên cứu xu hướng phát triển của truyền hình từ góc độ kinh tế học truyền thông*, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.
91. Bùi Chí Trung (2017), *Kinh tế báo chí*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
92. Bùi Chí Trung và Nguyễn Đình Hậu đồng chủ biên (2023), *Truyền hình hiện đại – Giải pháp số*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
93. Bùi Chí Trung, Đinh Thị Xuân Hòa (2015), *Truyền hình hiện đại – Những lát cắt 2015-2016*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
94. Bùi Chí Trung, Phan Văn Kiên, Nguyễn Bá (đồng chủ biên) (2022), *Chuyển đổi số báo chí Việt Nam – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Chính trị Quốc gia.
95. Tạ Ngọc Tấn (2004), *Truyền thông đại chúng*, NXB Chính trị Quốc gia.
96. Thông tấn xã Việt Nam (2019), *FIPP, Innovation in Magazine Media, 2018–2019 World Report* (Bản quyền tiếng Việt thuộc TTXVN), Hà Nội
97. Thông tấn xã Việt Nam (2020), *Mạng lưới truyền thông toàn cầu, Những sáng tạo trong báo chí – Báo chí toàn cầu 2018–2019* (Bản quyền tiếng Việt thuộc TTXVN), Hà Nội.
98. Trần Minh Tuấn, Nguyễn Thúy Quỳnh (2023), *Tham luận tại Hội thảo quốc tế Quản trị tòa soạn báo chí số*, Hội Nhà báo Việt Nam, Hà Nội
99. Thủ tướng Chính phủ (2023), *Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 về phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
100. Marconi F. (2021), *Người làm báo – Trí tuệ nhân tạo và tương lai của báo chí*, NXB Trẻ, TP. Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

101. Acerbi A. (2019), *Cultural Evolution in the Digital Age*, Oxford University Press, Oxford.
102. Agrawal G. (2022), *Civilian Drones, Visual Privacy and EU Human Rights Law*, Routledge, London.
103. Aitamurto T. (2013), “Balancing Between Open and Closed: Co-Creation in Magazine Journalism”, *Digital Journalism* Vol. 1 (2), pp. 229-251.
104. Anderson C.W., Bell E., Shirky C. (2012), *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*, Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School, New York.
105. Anderson C.W., Revers M. (2018), “From Counter-Power to Counter-Pepe: The Vagaries of Participatory Epistemology in a Digital Age”, *Media and Communication*, Vol. 6 (4), pp. 24–35.
106. Babbie E. (2020), *The Practice of Social Research* (15th Edition), Cengage Learning.
107. Baker S.J. (2012), *The Changing Face of Current Affairs Television Programmes in New Zealand 1984–2004*, Doctoral Thesis, Auckland University of Technology, Auckland.
108. Baran P. (1964), *On Distributed Communications Networks*, RAND Corporation.
109. Baym N.K. (2015), *Personal Connections in the Digital Age* (2nd Edition), Polity Press.
110. Bell E., Owen T. (2017), *The Platform Press: How Silicon Valley Reengineered Journalism*, Columbia University Press.
111. Bennett J., Strange N. [Eds.] (2011), *Television as Digital Media*, Duke University Press, Durham.
112. Berger J. (2013), *Contagious: Why Things Catch On*, Simon & Schuster.
113. Boczkowski P.J. (2004), *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*, MIT Press.
114. Bolin G. (2010), “Digitization, Multiplatform Texts, and Audience Reception”, *Popular Communication* Vol. 8 (1), pp. 72-83.

115. Bossetta M. (2018), “News Feeds and the Algorithmic Gatekeeping of Political Information on Facebook”, *Social Media + Society* Vol. 4 (3), pp. 1-11.
116. Brevini B., Ward M. (2021), *Who Controls Our Media?*, GetUp Australia, Australia.
117. Bruns A. (2008), *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Produsage*, Peter Lang.
118. Bryant A., Mawer C. (2016), *The TV Brand Builders*, Focal Press.
119. Buyya R., Vecchiola C., Selvi S.T. (2013), *Mastering Cloud Computing*, Morgan Kaufmann.
120. Castells M. (2004), *The Network Society: A Cross-cultural Perspective*, Edward Elgar Publishing.
121. Castells M. (2009), *Communication Power*, Oxford University Press.
122. Castells M. (2010), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford University Press, Oxford.
123. Caves R.E. (2000), *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press.
124. Couldry N. (2010), *Why Voice Matters: Culture and Politics After Neoliberalism*, Sage Publications.
125. Couldry N., Mejias U.A. (2019), *The Costs of Connection*, Stanford University Press.
126. Claudia Mast (2004), *Truyền thông đại chúng, những kiến thức cơ bản*, Trần Hậu Thái biên dịch, NXB Thông tấn, Hà Nội.
127. Danah Boyd, Nicole Ellison (2007), “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship”, *Journal of Computer-Mediated Communication* Vol. 13 (1), pp. 210-230.
128. Deuze M. (2004), “What is Multimedia Journalism?”, *Journalism Studies* Vol. 5 (2), pp. 139-152.
129. Deuze M. (2007), *Media Work*, Polity Press.
130. DeVellis R.F. (2016), *Scale Development* (4th Edition), Sage.
131. Deutsche TV-Plattform (2012), *White Book Hybrid-TV/Smart TV*, Version 2.0, Deutsche TV-Plattform, Germany.

132. Diakopoulos N. (2019), *Automating the News: How Algorithms are Rewriting the Media*, Harvard University Press.
133. Doyle G. (2010), "From Television to Multi-Platform: Less from More or More for Less?", *Convergence*, Vol. 16 (4), pp. 431–449.
134. Doyle G. (2015), "Multi-platform Media and the Miracle of the Loaves and Fishes", *Journal of Media Business Studies* Vol. 12 (1), pp. 49-65.
135. Ducheneaut N., et al. (2008), *Online Gaming Communities*, ACM.
136. Dwyer T. (2010), *Media Convergence*, Open University Press.
137. Dvir-Gvirsman S., Tsurriel K. (2022), "In an Open Relationship: Platformization of Relations Between News Practitioners and Their Audiences", *Journalism Studies* Vol. 23 (11), pp. 1308-1326.
138. EBU (2025), *Audience Trends: Television*, European Broadcasting Union.
139. Evans D.S., Schmalensee R. (2016), *Matchmakers*, Harvard Business Review Press.
140. Fechine Y. (2017), "Social TV: A Contribution Towards Defining the Concept", *Contracampo*, Vol. 36 (1), pp. 80–94.
141. Finnemann N.O. (2011), "Mediatization Theory and Digital Media", *Communications* Vol. 36 (1), pp. 67-89.
142. Field A. (2018), *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th Edition), Sage Publications, London.
143. Flew T. (2014), *New Media: An Introduction* (4th Edition), Oxford University Press.
144. Friedrichsen M., Kamalipour Y. [Eds.] (2017), *Digital Transformation in Journalism and News Media*, Springer International Publishing, Cham.
145. Gans H.J. (1979), *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*, Pantheon Books, New York.
146. General Data Protection Regulation (2016), *Regulation (EU) 2016/679*.
147. Gillespie T. (2014), "The Relevance of Algorithms", *Media Technologies*, pp. 167-194, MIT Press.
148. Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York.

149. Goldhaber M.H. (1997), "The Attention Economy and the Net", *First Monday* Vol. 2 (4).
150. Grant A., Wilkinson J., Guerrazzi D. (2013), *Impact of Format on Evaluations of Online News*, paper presented at the World Journalism Education Conference (WJEC).
151. Gray J., Bounegru L., Chambers L. [Eds.] (2012), *The Data Journalism Handbook*, O'Reilly Media, Sebastopol.
152. Habermas J. (1989), *The Structural Transformation of the Public Sphere*, MIT Press.
153. Hernandez R.K., Rue J. (2016), *The Principles of Multimedia Journalism: Packaging Digital News*, Routledge, New York.
154. Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2019), *Multivariate Data Analysis* (8th Edition), Cengage Learning, Boston.
155. Hank C., Jordan M.W., Wildemuth B.M. (2017), "Survey Research", *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, pp. 272-283, Libraries Unlimited.
156. Iordanidou S., Takas E., Jebril N. (2022), *Journalism and Digital Content in Emerging Media Markets*, Springer Nature, Switzerland.
157. Jacobs R.N., Townsley E. (2011), *The Space of Opinion: Media Intellectuals and Public Sphere*, Oxford University Press, Oxford.
158. Jenkins H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press.
159. Jenkins H., Ford S., Green J. (2013), *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York University Press, New York.
160. Johnson C. (2016), *Branding Television*, Routledge.
161. Johnson C. (2019), *Online TV*, Routledge.
162. Jurkowitz M., Mitchell A., Santhanam L.H., Adams S., Anderson M., Vogt N. (2013), *The Changing TV News Landscape*, Pew Research Center, Washington, D.C.
163. Kang H.C. [Ed.] (2015), *Understanding Journalism in Korea*, CommunicationBooks, Seoul.

164. Kavanagh J., Marcellino W., Blake J.S., Smith S., Davenport S., Gizaw M. (2019), *News in a Digital Age: Comparing the Presentation of News Information over Time and Across Media Platforms*, RAND Corporation, Santa Monica, California.
165. Kien P.V., Duc D.A., Hang N.T.T., Nga N.K. [Eds.] (2025), *Digital Convergence in Media: Vietnam and Transnational Perspectives*, Nomos.
166. Kleis Nielsen R., Schulz A., Fletcher R. (2021), *An Ongoing Infodemic: How People in Eight Countries Access News About Coronavirus a Year into the Pandemic*, Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford.
167. Kotler P., Keller K.L. (2016), *Marketing Management* (15th Edition), Pearson.
168. Kress G. (2010), *Multimodality: A Social Semiotic Approach to Contemporary Communication*, Routledge.
169. Kumar A., Mohamed Haneef M.S. (2018), “Is Mojo (En)De-Skilling? Unfolding the Practices of Mobile Journalism in an Indian Newsroom”, *Journalism Practice*, Vol. 12 (10), pp. 1292–1310.
170. Küng L. (2008), *Strategic Management in the Media*, Sage Publications.
171. Küng L. (2017), *Going Digital: A Roadmap for Organisational Transformation*, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
172. Lawson-Borders G. (2006), *Media Organizations and Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
173. Lewis S.C., Westlund O. (2015), “Big Data and Journalism: Epistemology, Expertise, Economics, and Ethics”, *Digital Journalism*, Vol. 3 (3), pp. 447–466.
174. Lotz A.D. (2014), *The Television Will Be Revolutionized* (2nd Edition), New York University Press.
175. Lotz A.D. (2017), *Portals: A Treatise on Internet-distributed Television*, Michigan Publishing.

176. Luo L., Wildemuth B.M. (2017), "Delphi Studies", *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, pp. 83-92, Bloomsbury.
177. Lule J. (2012), *Understanding Media and Culture*, Flat World Knowledge.
178. Lune H., Berg B.L. (2017), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Pearson.
179. Manovich L. (2001), *The Language of New Media*, MIT Press.
180. Mayer-Schönberger V., Cukier K. (2013), *Big Data*, Houghton Mifflin Harcourt.
181. McLuhan M. (1962), *The Gutenberg Galaxy*, University of Toronto Press.
182. McLuhan M. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, McGraw-Hill.
183. McLuhan M., Fiore Q. (1967), *The Medium is the Massage*, Simon & Schuster.
184. McQuail D. (2000), *Mass Communication Theory*, Sage, London.
185. Media, Inequality & Change Center (2021), *Raising the Bar for Journalism*, Annenberg School for Communication at the University of Pennsylvania, Philadelphia.
186. Meyrowitz J. (1985), *No Sense of Place*, Oxford University Press.
187. Mindshare (2011), *Future of Connected TV*, Mindshare UK, London.
188. Mittell J. (2015), *Complex TV*, NYU Press.
189. Murray J.H. (2012), *Inventing the Medium*, MIT Press.
190. Napoli P.M. (2011), *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*, Columbia University Press.
191. Napoli P.M. (2019), *Social Media and the Public Interest*, Columbia University Press.
192. Negroponte N. (1995), *Being Digital*, Alfred A. Knopf.
193. Newman N. (2018), *Journalism, Media and Technology Trends and Predictions 2018*, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, Oxford.
194. Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), *Psychometric Theory* (3rd Edition), McGraw-Hill, New York.

195. Osgood C.E., et al. (1957), *The Measurement of Meaning*, University of Illinois Press.
196. Oxford English Dictionary (2015), *Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press.
197. Pariser E. (2011), *The Filter Bubble*, Penguin Press.
198. Parker G., et al. (2016), *Platform Revolution*, W.W. Norton.
199. Pavlik J.V. (2013), “Innovation and the Future of Journalism”, *Digital Journalism* Vol. 1 (2), pp. 181-193.
200. Pavlik J.V. (2019), *Journalism in the Age of Virtual Reality*, Columbia University Press.
201. Patton M.Q. (2015), *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th Edition), Sage Publications.
202. Picard R.G. (2002), *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press.
203. Picard R.G. (2006), *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping International Business School, Jönköping, Sweden.
204. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
205. Proulx M., Shepatin S. (2013), *Social TV*, Wiley.
206. Quinn S. (2005), *Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting*, Peter Lang.
207. Reporters Without Borders (RSF) (2021), *Journalism, the Vaccine Against Disinformation, Blocked in More Than 130 Countries*.
208. Reuters Institute for the Study of Journalism (2022), *Digital News Report 2022*, Oxford.
209. Ricci F., Rokach L., Shapira B. [Eds.] (2015), *Recommender Systems Handbook* (2nd Edition), Springer, New York.
210. Rodrigues L.P.R., Baldi V., Gala A.C.O.S. (2021), “Mobile Journalism: The Emergence of a New Field of Journalism”, *Brazilian Journalism Research*, Vol. 17 (2), pp. 280–305.
211. Rogers E.M. (2003), *Diffusion of Innovations* (5th Edition), Free Press.
212. Rosen J. (2006), *The People Formerly Known as the Audience*, PressThink.

213. Russell S., Norvig P. (2021), *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th Edition), Pearson.
214. Schmidt E., Cohen J. (2013), *The New Digital Age*, Vintage.
215. Shirky C. (2010), *Cognitive Surplus*, Penguin Press.
216. Shoemaker P.J., Reese S.D. (2014), *Mediating the Message*, Routledge.
217. Shoemaker P.J., Vos T. (2009), *Gatekeeping Theory*, Routledge.
218. Sidlow F., Stephens K. (2022), *Broadcast News in the Digital Age*, Routledge.
219. Simpson W. (2008), *IPTV and Internet Video: Expanding the Reach of Television Broadcasting*, Focal Press, Burlington, MA.
220. Srnicek N. (2017), *Platform Capitalism*, Polity Press.
221. Stephens M. (2014), *Beyond the News: The Future of Journalism*, Columbia University Press.
222. Swan M. (2015), *Blockchain: Blueprint for a New Economy*, O'Reilly Media.
223. Tabachnick B.G., Fidell L.S. (2019), *Using Multivariate Statistics* (7th Edition), Pearson Education, New York.
224. Tavakol M., Dennick R. (2011), "Making Sense of Cronbach's Alpha", *International Journal of Medical Education* Vol. 2, pp. 53-55.
225. Thurman N., Lupton B. (2008), "Convergence Calls: Multimedia Storytelling at British News Websites", *Convergence*, Vol. 14 (4), pp. 439–455.
226. Todreas T.M. (1999), *Value Creation and Branding in Television's Digital Age*, Quorum Books, Westport, CT.
227. UNESCO (2021), *What Would a World Without Independent Media Look Like?*, UNESCO, Paris.
228. UNESCO (2022), *World Trends in Freedom of Expression and Media Development: Global Report 2021–2022*, UNESCO Publishing, Paris.
229. UNESCO (2025), *World Trends in Freedom of Expression and Media Development*, UNESCO Publishing, Paris.
230. Van Dijck J. (2013), *The Culture of Connectivity*, Oxford University Press.
231. Van Dijck J., Poell T. (2013), "Understanding Social Media Logic", *Media and Communication* Vol. 1 (1), pp. 2-14.

232. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. (2018), *The Platform Society*, Oxford University Press.
233. Vartanova E.L. (2003), *Медиаэкономика зарубежных стран*, Издательство Аспект, Москва, tr. 102.
234. Vos T.P., Heinderyckx F. (2015), *Gatekeeping in Transition*, Routledge.
235. Vu H.T., Trieu L.T., Nguyen H.T. (2020), “Routinizing Facebook: How Journalists’ Role Conceptions Influence Their Social Media Use for Professional Purposes in a Socialist-Communist Country”, *Digital Journalism* Vol. 8 (7), pp. 885-903.
236. Webster F. (2002), *Theories of the Information Society*, Routledge, Abingdon.
237. Westlund O., Ekström M. (2018), “News and Participation through and beyond Proprietary Platforms in an Age of Social Media”, *Media and Communication*, Vol. 6 (4), pp. 1–10.
238. WIPO Copyright Treaty (1996), *WIPO Copyright Treaty*.
239. Zafra N. (2018), “The Digital Reporter as One Man Band”, *Pacific Journalism Review* Vol. 24 (1), pp. 74-91.
240. Zuboff S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism*, Public Affairs.
241. Zaid B., Ibahrine M., Fedtke J. (2022), “The Impact of the Platformization of Arab News Websites on Quality Journalism”, *Global Media and Communication* Vol. 18 (2), pp. 243-260.

Website

242. Cambridge Dictionary, *Commentator*, truy cập từ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/commentator>.
243. Cambridge Dictionary, *Television*, truy cập từ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/television>.
244. DataReportal (2025), *Digital 2025: Global overview report*, truy cập từ <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>.
245. European Journalism Observatory, *What is Mobile Journalism?*, truy cập từ <https://en.ejo.ch/specialist-journalism/what-is-mobile-journalism>.
246. Học viện Hành chính Quốc gia, *Nghề nghiệp là gì?*, truy cập từ <https://hvhcqq.edu.vn/nghe-nghiep-la-gi/>.

247. IRD Mien Dong, *Kỹ năng phát triển nghề nghiệp*, truy cập từ <https://irdm.edu.vn/ky-nang-phat-trien-nghe-nghiep/210>.
248. Meta (2024), “Trung tâm trợ giúp doanh nghiệp – Các phương pháp tối ưu tỷ lệ khung hình”, truy cập từ <https://www.facebook.com/business/help/>.
249. Oxford Learner’s Dictionaries, *Journalist*, truy cập từ <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/journalist>.
250. Oxford Learner’s Dictionaries, *Skill*, truy cập từ https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/skill_1.
251. Oxford University Press, *Google Dictionary*, truy cập từ <https://languages.oup.com/google-dictionary-en>.
252. SimilarWeb (2025), *Website analytics & traffic data*, truy cập từ <https://www.similarweb.com>.
253. Statista (2022), *Statistics portal*, truy cập từ <https://www.statista.com>.
254. Tạp chí Lý luận Chính trị (2016), “Tạp chí Lý luận Chính trị số 6/2016”, truy cập từ <https://lyluanchinhtri.vn/tap-chi-ly-luan-chinh-tri-so-6-2016-3154.html>.
255. <https://lyluanchinhtrivatruyenthong.vn/de-xuat-khung-nang-luc-cua-nha-bao-trong-san-xuat-noi-dung-da-nen-tang-nghien-cuu-truong-hop-dai-truyen-hinh-viet-nam-p31610.html>.
256. Trương Thị Kiên (2022), “Năng lực truyền thông chính trị của báo chí số”, *Tạp chí Lý luận Chính trị*, truy cập từ <https://lyluanchinhtri.vn/nang-luc-truyen-thong-chinh-tri-cua-bao-chi-so-2157.html>.
257. Văn phòng Chính phủ (2021), *Thư viện pháp luật Việt Nam*, truy cập từ <https://thuvienphapluat.vn>.