



**БЪЛГАРСКО НАЦИОНАЛНО РАДИО**

**СТАБИЛНОСТ,  
НОВАТОРСТВО,  
РАСТЕЖ  
2020 – 2022**

**КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ  
НА  
БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО**

***АНДОН БАЛТАКОВ***

***5.XII.2019***

## I. РЕАЛНОСТИ

Навлизането на цифровите технологии в ежедневието и бита на хората доведе до бум в предлагането на творческо съдържание, формира ново търсене за задоволяване на нуждите от новини, развлечение и обучение, и неизбежно разруши традиционните представи за вестник, радио и телевизия.

Натоварените преди почти век обществени институции да информират, забавляват и образоват всеки сегмент на обществото се оказаха не само в състезание с нови гъвкави и бързи съперници, но и в положение да отбраняват изконната си мисия към обществото, което ги създава и поддържа: безпристрастно да гарантират неговата информираност; да формират, опазват и укрепват уникалните му културни богатства; и да спомагат за неговото образователно и духовно израстване.

Десетилетия наред обществените медии се чувстваха опазени от непрестанния натиск на пазара, в резултат на което се радваха на относителна стабилност и постоянство. Това показват и данните в тазгодишното изследване на общественото доверие в медиите, проведено от Европейския съвет за радио и телевизия<sup>1</sup>, според което доверието в обществените медии в Европа надхвърля 80%, като обществените радио-оператори се радват средно на 85% доверие.

Последните петнайсетина години на интензивно дигитално нашествие поставиха пред обществените медии един изначален въпрос, а именно как да обновят своите операции и структури, за да продължат да реализират обществената си мисия в една напълно променена среда, в която форматът на медиите – вестник, радио, телевизия – не се предопределя от формите на съдържание – текст, звук и картина, а разпространението на съдържание е технически безпрепятствено.

### **Европа**

Обществените медии в европейските страни са изправени пред изключително критична реалност, която поставя сериозни въпроси за устойчивостта на съществуването им. Както посочва в едно изследване Институтът за изследване на журналистиката „Ройтерс“<sup>iii</sup>, обществените медии в Европа имат пред себе си:

- Силна конкуренция от страна на търговските медии, за които дигиталната среда предоставя многоформатни възможности за създаване и разпространение на съдържание;
- Спорна битка за ограниченото време на потребителите от страна на платформите за съдържание и социалните медии;
- Изострена социална среда в много държави, която усложнява изпълнението на мисията и подкопава широкото доверие в обществените медии.

Достатъчно е да погледнем количествените данни за състоянието на радио-сектора из целия континент, за да усетим напрежението и опасността за обществените радио оператори в Европа<sup>iii</sup>:

- Слушаемост – 2 часа и 22 минути, спад с 14 минути за период от пет години. Сред младите, времетраенето на слушане е само 1 час и 26 минути, спад от 20 минути.
- През 2018 г., в 14 страни слушаемостта на радио е паднала под 2 часа: а в 8 държави младежката слушаемост на радио е под 1 час.

## България

Ситуацията в България не е по-различна от явленията, които се наблюдават в Европа, но нюансите са по-ярко изразени: според Националния статистически институт (НСИ) едва 64% от хората на възраст между 16 г. и 74 г. ползват ежедневно интернет. Този процент е под средното ниво на Европа поради ниската степен на ползване на интернет сред населението между 55 и 74 г., което наброява над 1,8 милиона души (едва 45% ползват интернет). Същевременно, около 3,5 милиона души на възраст между 16 г. и 54 г. са активни потребители в интернет, като над 80% от хората тук ползват интернет дневно.

Според НСИ, през 2018 г. в България е имало 239 вестника, 83 радио-оператора и 116 телевизионни оператори, като към тази силно конкурентна среда се налагат и платформите за съдържание (Netflix, Spotify, iTunes) и социалните facebook, YouTube, vBox в ежедневието на българите.

На фона на този богат на производители на съдържание пазар, спадът наблюдаван в аналоговата реалност на радио сектора не би трябвало да изненадва. Според данни на „Ипсос“: „общата радио аудитория в страната

намалява. Общият радио рейтинг намалява с 10.6%. Програмите на БНР също са повлияни от тази обща тенденция, като отчетеният темп е 8.6%.<sup>14</sup> Според данните от началото на 2019 г., всички програми на БНР (2 национални и 9 регионални) генерират 15.6% дял сред общата аудитория на възраст 15-69 г., или 870 хиляди души. Програма „Хоризонт“ има малко над 9% от радио аудиторията в България. Но структурата на аудиторията на „Хоризонт“ изостря вниманието:

- 1) застаряваща (само 35% от слушателите на програмата са под 50 г.);
- 2) доминирана от слушатели в малките градчета и села (55%);
- 3) по-ниско образована (75% от аудиторията на програмата е със средно и по-ниско образование).

По отношение на интернет присъствието си, БНР-Плей показва възходяща тенденция, но като цяло е с ниска степен на навлизане - 12 674 посетители през април 2019 г. Интернет-групата *bnr.bg* не е сред лидерите в информационната категория, привличайки малко над 690 хиляди реални потребители месечно, с близо 1 милион по-малко от лидера в категорията *24chasa.bg*.

Ясно е, че за последните години БНР е изостанало от основните процеси, които формират съвременните радио-практики в европейски план, отстъпвайки от лидерските си позиции като информационна и културна институция.

В следващите страници представям концептуално стратегия за възраждането на БНР като водеща обществена медия, приобщаваща традиционните си слушатели и привличаща младите граждани на България.

## II. РАЗВИТИЕ НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО (БНР) КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ

За да продължи да изпълнява обществените си функции и посрещне нарастващите очаквания да информира, забавлява и образова най-широк кръг от българското общество, Българското национално радио ще трябва да прегърне идеята за приоритетно присъствие в цифровото пространство и положи скоростни усилия да надгради над прекрасната си основа и се реформира в четири главни направления: 1) Съдържание; 2) Продуктово развитие; 3) Разпространение; и 4) Устойчива финансова стабилност.

И ако тези четири направления представляват носещите колони на „Старата къща“, то хората са нейния фундамент: журналисти, звукорежисьори, музиканти, администратори и оперативен персонал – всички, с техните познания и способности; с искреното им желание за успех; и с откритата им убеденост в ежедневно отстояване мисията на Българското национално радио.

### II.1. Съдържание

Запазването на същността на БНР, т.е. богатата палитра от творческо съдържание, което произвежда – новини, информационни блокове, магазинни и музикални предавания, радио драматургия, концерти на запис и на живо, панаири и фестивали на културната ни идентичност, образователни курсове, форуми за научни дискусии, ще бъде водеща мисия в управлението на БНР. Новостта, която управленският екип трябва да въведе е ориентирането на тази същност към аудитории, които БНР е загубило или просто не е завоювало в последните десетилетия. Цел на управлението ще бъде съвместната работа с всички екипи за актуализиране на съдържанието, което се произвежда за ефирните програми, за да постигнем водещо присъствие на БНР в дигиталното пространство.

Когато става въпрос за посоките на развитие на съдържанието, ще се ръководя от следните принципи:

- 1) БНР да бъде авангард в достоверните новини и чрез достъпни предавания и безпристрастни анализи ежедневно да помага на своята аудитория да взима добре информирани решения. БНР ще бъде безкомпромисен гарант на отразяването на различните идеи.

убеждения и обществени настроения, и ще спазва основния принцип на плурализъм в гледните точки.

- 2) БНР да предлага развлекателни и културни предавания и изживявания, които духовно да обогатяват аудиторията чрез музиката, театъра и изкуствата на български и европейски артисти.
- 3) БНР да подпомага формирането на образователни навици, които да спомогнат на обществото да навлезе в новите глобални процеси на неспиращо обучение за лично и професионално израстване.

За да реализираме тази мисия, БНР трябва да фокусира творческата си енергия върху три главни направления – журналистика, музика и култура.

### **Журналистика**

За БНР няма оправдание да не бъде лидер сред информационните източници, които българското общество ползва ежедневно в аналоговото и дигиталното пространство. Основна цел ще бъде да се създадат условия, които да канализират журналистическата мощ на БНР в градивно и устойчиво присъствие в дигиталното информационно пространство и ефира. Защото ритъмът на програма „Хоризонт“ и регионалните радиостанции да съобщават събитията в момента, когато се случват, е в синхрон с пулса на съвременните дигитални платформи и социални мрежи. Радиото, в лицето на своите над 300 новинари, репортери, кореспонденти в страната и чужбина, редактори има най-широката мрежа за създаване на актуално информационно съдържание в България.

Както навсякъде по света, когато една медия трансформира традиционния си оперативен модел, така и в БНР, основното предизвикателство пред журналистите ще бъде вътрешната организационна култура. Основна цел на управлението ще бъде да се създадат условия, при които репортерите и редакторите ще получат или развият своите умения и знания за дигиталното пространство.

Потенциалният успех на БНР в дигиталното пространство е заложен в способността на организацията да създава „*гъвкаво съдържание*“, което да бъде адекватно на платформата, на която се потребява. Още Маклуън<sup>1</sup> е казал, че

„медията е съобщението“. Когато симбиотичната връзка между медията (в дигиталния случай е *платформата*) и съобщението (или *съдържанието*) е нарушена или просто не съществува, резултатът е *неосезаема реалност*. В което състояние се намира БНР тези дни – производство на изключително голямо количество съдържание, което не само, че не достига до голяма част от българското общество, но и не осъществява зареден контакт с огромни сегменти от аудиторията. Убеден съм, че промяна в начина на производството на съдържание с насока към аудиторията, ще доведе до възраждането на БНР като най-потребяваната медия за актуална информация и новини – независимо от платформата.

### Музика

Наравно с журналистиката, ролята на музиката в предаванията и каналите на БНР е от съществено значение за изпълнение на обществената мисия на радиото. Тя е магнит за много слушатели да прекарват часове в радио слушане. За съжаление, в едно от последните социологически изследвания на БНР може да се открие фактът, че голяма част от младите и активни българи не се асоциират с БНР и не припознават Радиото като партньор за музика и развлечения. За да се коригират тези недостатъци, още в първите 90 дни ще се сформира работна група, която да оцени и преосмисли ролята на музиката в информационните и музикалните предавания на БНР и ще предложи за разглеждане и въвеждане на цялостна *Стратегия за музикалното съдържание в БНР*. Основната ѝ цел ще бъде да даде на всеки един музикален журналист и автор на музикално шоу редакционни насоки за избиране, подреждане и представяне на музикални и развлекателни елементи и предавания в програмите на БНР. Целта на тази стратегия е да представи ясни рамки за продуциране на съвременно звучащи програми.

### Култура

БНР е един от най-влиятелните продуценти и разпространители на музикално съдържание в България. **Музикалните състави на БНР** имат нужда от преосмисляне на продукцията, която създават и разпространяват, за да бъдат в крак с еволюиращата среда на БНР, обществото, както и специализираните

музикални аудитории. Въпреки че в основата на създаването на музикалните състави е стояла нуждата на БНР от собствена музика, оркестрите и хоровете на Радиото са се развили в самостоятелни културни институции със собствени концертни програми. Основна цел пред БНР по отношение на музикалните състави ще бъде да (1) преосмислим и осъвременим ролята и функциите на музикалните състави в структурите на БНР; (2) въведем съвременен мениджмънт на съставите, който да катализира ново виждане за културните продукти от дейността на съставите и положителна промяна във финансирането на дейностите им.

Опознавайки съвременните практики в европейските обществени медии смятам, че съставите на Радиото ще трябва да задълбочат формите и форматите на изкуството, което творят, за да успеят да привлекат нови аудитории, талантиливи изпълнители, а и нов и ангажиращ репертоар. Продукцията на съставите на БНР е необходима на обществото и неговото културно израстване. За да успее в тази нелека задача, БНР ще подкрепя съставите си да създават достъпни и стойностни музикални изживявания, които да привличат все повече млади хора, особено на дигиталните платформи.

БНР е пионер в звуковата драматизация на българското и световното литературно и сценично изкуство. БНР има невероятно дълбока съкровищница от подобно съдържание и цел на моя екип в тази насока ще бъде да дигитализира **радиотеатъра** със съвременни звукови техники, и създаде модерно произведени драматизации, които да създадат възможности за установяване на устойчив растеж на дигиталната аудитория, както и за трайно утвърждаване на марката БНР.

## **II.2. Продуктово развитие**

Дигиталната икономика налага БНР да има добре структурирана и изпълнима дигитална продуктова стратегия, която да бъде реализирана от талантилив екип от продуктови мениджъри. В рамките на първите 6 месеца от мандата, след оценка на сегашните дейности и функции в дигиталния отдел и в рамките на бюджетното изпълнение, БНР ще въведе и установи функцията *продуктов мениджмънт*.



Въвеждане ролята на продуктовия мениджър се налага поради необходимостта от координация между съдържание, технология и управление на аудиториите, които са разпръснати на различни дигитални платформи.

За разлика от аналоговия ефир, дигиталното пространство предоставя неограничени възможности за развитие и разпространение на продукти с творческо съдържание. Настоящата практика да се „качват“ рециклирани и дигитализирани елементи от аналоговата програма (новинарски текстове, редактирани интервюта и репортажи) в уеб-пространството е първата стъпка в трансформирането на медията. Но тези продукти не са достатъчни, за да задоволят нуждите на съвременните дигитални аудитории.

„Гъвкавото съдържание“ което журналистите ще създават, новите музикални програми, както и другите форми на съдържание представляват градивните съставки на нови радио продукти, които да привлекат една нова и по-активна аудитория. БНР ще въведе динамично портфолио от нови аудио-продукти с разнообразни елементи, които ще бъдат насочени към всеки сегмент от слушатели и дигитални потребители:

- **Продукти за отложено слушане**, включващи пълните програми, но и отделните елементи на излъчените предавания, с възможност слушателят да подреди своя собствен ред на слушане.
- **Подкасти** – нови информационни и музикални продукти, създадени за дигиталните платформи, с теми и рубрики, които да допълват и развиват съдържанието на ефирните програми.
- **„Стрийминг“ продукти** – БНР е инвестирало значителни ресурси в технологичната си и програмната си инфраструктура и предлага стабилни дигитални „потоци“ (streams) на 11-те си програми, както и на новаторското БИНАР радио. Следващата стъпка е тези продукти да бъдат разработени по начин, който да гарантира по-дълбоко навлизане сред аудиториите и привличане на нови слушатели.

### **II.3. Разпространение**

**Линейно ефирно радио:** БНР ползва над 50 предаватели за разпространение на програмите си. В координация с НУРТС, БНР ще направи оценка на териториалното покритие със сигнал, за да прецени дали населението

в цялата страна, както и в пограничните райони на съседните на България държави (в рамките на подписаните споразумения) има достъп до качествен сигнал. В случай на „бели петна“ БНР ще работи с НУРТС да осигури сигнал, особено по главните пътни артерии на страната.

**Дигитално ефирно радио:** Въпреки обещаващите тенденции преди години, дигиталното радиоразпръскване не успява да се наложи със същия успех, с който може да се похвали телевизионното. Техническият екип на БНР ще направи оценка на обществената необходимост и готовност за DAB+ формат, което ще информира политиката на БНР по отношение на дигиталното радиоразпръскване.

**Дигитални платформи:** разпространението на съдържанието на всички програми в дигиталното пространство ще се превърне в приоритет за БНР. **Уебсайтът** [www.bnr.bg](http://www.bnr.bg) ще бъде обновен – нова архитектура на сайта, нова структура на индивидуалните страници, които да позволяват по-ефективно използване на площта за съдържание, на съпътстващите елементи и на рекламата.

БНР ще има модерно **мобилно приложение** за двете основни операционни системи *iOS* и *Android*, в синхрон със световните тенденции за предлагане на съдържание за мобилни устройства. То ще доставя на потребителя не само сигналите на 11-те програми и радио „Бинар“, но и всички други аудио-продукти и трайно съдържание, които БНР произвежда. Слушателят ще има възможност да слуша не само новини, но и предавания и елементи на предавания, когато му е удобно. БНР ще следва световната практика да предлага архив на минали предавания поне в 30-дневен период.

След бърз анализ на присъствието на БНР в социалните мрежи е видно, че не съществува кохезионна политика за ангажиране и печелене на аудитория чрез тези платформи. Необходимо е консолидиране и активизиране присъствието на БНР в **социалните мрежи**. Същевременно е наложително и изработване на журналистически наръчник за социалните медии (по модела на съвременните журналистически организации в Европа и САЩ), който ще даде насоки на журналистите в различните програми единен подход за публикуване в социалните платформи и ще спомогне за формиране на „социален глас“ на БНР. Този кодекс ще бъде въведен до края на първото полугодие на 2020.

#### **II.4. Устойчива финансова стабилност**

##### **Приходи**

Формите на финансиране на обществените медии е дискусия, която е актуална не само в България, но и в целия Европейски съюз. За последните 20 години, методът записан в ЗРТ за формиране на фонд „Радио и телевизия“ не успя да намери обществена подкрепа. С очакваните законодателни промени се очаква, държавата да намери справедлив модел за финансиране на общественонасочените дейности и функции на БНР – радиопрограмите, съставите, и съпътстващите и помощни функции.

Основен приоритет на управленския екип на БНР ще бъде осигуряването на балансиран годишен бюджет, който справедливо да финансира мисията на БНР. Освен очакваната субсидия от държавата (или фонда), БНР ще се възползва по-ефективно от формите на собствени приходи, позволени от ЗРТ. Основен приоритет пред БНР ще бъде изработване и въвеждане на вторична приходна стратегия, която да позволи на ръководството да повиши заплащането на труда в БНР, както и да финансира оперативни нужди за изпълнението на дигиталната част на тази концепция, за която държавната субсидия не достига.

##### **Разходи**

Разходите за персонал надвишават 50% от разходната част на бюджета на БНР, а издръжката на оперативните дейности на радиото надхвърля 30% от разходите. БНР трябва да преразгледа формирането и използването на финансовите фондове на радиото за оперативни и капиталови нужди и в съответствие с приходната част, ще предложи план за по-ефективно използване на средствата, за да се постигне желаният обществен ефект. Една нова финансова стратегия ще направи БНР финансово стабилна обществена институция, която, без да обременява държавния бюджет, ще има устойчивостта да се трансформира в съвременна дигитална мултифункционална аудио медия.

#### **II.5. Персонал**

БНР не може да съществува и изпълнява обществената си функция ако няма цялостната и всеотдайна подкрепа на хората, които дават живот в радиото

– творческите специалисти като журналисти, музиканти, звукорежисьори, писатели, актьори; както и административните и оперативни специалисти, които помагат на тази феноменална „машина“ да работи безотказно. Но за да функционират творческите, техническите и административните екипи пълноценно, те трябва да работят в условията на стабилност, спокойствие и предвидимост.

За съжаление, през последните няколко години Радиото преживя кризи, които нарушиха градивния климат на сътрудничество и колегиалност в БНР.

По отношение на **музикалните състави** на БНР, където основната криза бе свързана със заплащането на труда, решението се крие в нова приходна стратегия, която да финансира с допълнителни средства дейностите на съставите.

Кризата в „Хоризонт“, създадена след намесата в редакторската независимост на програмата, е изключително сериозна и се нуждае от продължителна и постоянна управленска подкрепа и насока за нейното решаване и избледняване. Екипът на „Хоризонт“ изглежда, че е на ръба на физическите си и емоционалните си сили, което се отразява на качеството на журналистическия продукт. Изходът е един – новият управленски екип да гарантира на програмата спокойствие и постоянство чрез прозрачно и предвидимо управление. Ще бъдат установени и затвърдени редакционните принципи за реализация на репортажната журналистика и информационните предавания на „Хоризонт“.

Същевременно, новият управленски екип на БНР ще трябва да изработи и внедри оперативен план за управление на човешките ресурси, в основата на който да залегне модерна методология за обучение, развитие, мотивиране и оценка на хората. Допълнителното материално стимулиране също ще бъде обвързано с ясни качествени и количествени показатели, за да се постигне максимално ефективна мотивация на персонала. Като основен компонент в плана за човешките ресурси ще залегне и нова стратегия за развитие и обучение за да се чувстват хората подготвени в изпълнението на новата концепция.

### **III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ**

Осъвременяване ефирното звучене на програмите на БНР, развиване на информационното и музикалното съдържание с цел да се привлече младата и

активна аудитория в България и трансформиране на Радиото в новинарски лидер в дигиталното пространство ще бъдат трите водещи програмни приоритети на управляващия екип през първата година на мандата.

Блоковите предавания имат нужда от редакционно преосмисляне, за да звучат съвременно в ефир и да бъдат основа за производство на интересно съдържание в интернет. Години преди интернет да се наложи като водещо новинарско пространство, репортери и журналисти бяха принудени, поради ограниченията на линейния аналогов ефир, да се лишават от ценно съдържание при техническия монтаж на интервюта или репортажи, заради логичните времеви ограничения. В интернет подобни граници не съществуват. Една тема, която в ефир отнема 5 минути, може да бъде допълнена с дълги и подробни материали, достъп до архиви и връзки към външни документи.

Основен метод при програмирането на БНР ще бъде използването на периодично-провеждани социологически и пазарни изследвания. Липсата на подобни проучвания е в ущърб на обществото и на всеки един работещ в Радиото.

## **„ХОРИЗОНТ“**

Програма „Хоризонт“ има добре изградена организация и структура от предавания, които да реагират бързо и адекватно. Тя си е извоювала общественото признание и безспорната позиция на независим обществен радио канал, който отразява събитията, така както те се случват със светкавични реакции и аналитични позиции, които да покриват целия спектър на социалния и политическия живот в България, на Балканите и останалия свят. „Хоризонт“ е на обществото и за обществото. Приоритети в развитието на програмата:

- 1) **Новини:** Поради информационната си специфика, „Хоризонт“ ще продължи да бъде информационният център на БНР. За да се превърне във водещ информационен лидер приоритет в развитието на новините на БНР ще бъде окрупняването на информационната инфраструктура на Радиото в главна редакция „Новини и актуална информация“. Това звено ще обедини новинарските ресурси на БНР и дигиталните редактори, публикуващи новини в интернет.
- 2) **Осъвременяване** звученето на съществуващите предавания:
  - а. **Журналистическа стилистика**

- b. Музикален подбор
  - c. Звукови сигнали
- 3) Установяване на повече постоянни рубрики в предаванията, които да представят ангажиращи обществото теми:
    - a. Новини и репортажи с икономическа тематика – малък и среден бизнес, предприемаческа среда, др.
    - b. Младите хора
    - c. Животът в малките градове
  - 4) По-често използване на регионалните центрове в национален ефир с новини и репортажи, които биха представлявали национален интерес.
  - 5) „Хоризонт“ на място – по-чести връзки с обществото, чрез изнесени предавания и сътрудничества с регионалните радиостанции.
  - 6) Преосмисляне структурата и стила на обзорните информационни предавания с цел да се направят по-динамични и слушаеми.

По отношение на дигиталното развитие на програмата, предаванията ще имат собствени страници-домове, където ще се „качват“ предаванията, и индивидуалните материали излъчени в ефир. Тези страници ще притежават функционалността слушателите сами да подреждат материалите, които да слушат като подкаст. Малко слушатели имат възможност да слушат цяло предаване, но кратък подкаст, произведен след предаването би увеличил аудиторията и лоялността сред аудиторията.

### **„ХРИСТО БОТЕВ“**

Програма „Христо Ботев“ ще продължи да фокусира и доразвива мисията си на програма, която отделя цялостно и пълно внимание на литературата, културата и образованието.

- 1) Фокусиране формата на програмата, избягвайки дублиране с характеристиките на програмната линия на „Хоризонт“.
- 2) „Христо Ботев“ ще се превърне в динамичен форум на българската култура, отразяващ ежедневието и постиженията на българските артисти.
- 3) В образователен аспект, „Ефир Знание“ е прекрасна платформа за образователни дискусии и интерактивни лекции по теми, които

вълнуват слушателите – било то от природонаучен, социален или технически характер.

- 4) Разработване на информационен обмен с регионалните радиостанции, по отношение културата и образованието в регионален план

## РЕГИОНАЛНИ РАДИОСТАНЦИИ

Като започнем с Радио „Варна“, което отбелязва своята 85-годишнина и стигнем до най-младото Радио „Кърджали“, основано само преди няколко години, **регионалните програми на БНР** са извоювали значимо място в местния живот на българите. Информационният пазар извън столицата е свит, което прави регионалните радиостанции на БНР едни от малкото източници за информация и култура на местно ниво.

Приоритет за ръководството в следващите три години ще бъде създаването на регионална радиостанция в централната част на Северна България. Динамични области с активно население като Ловеч, Плевен, Габрово и Велико Търново имат нужда от локална обществена програма, която да бъде независим и обективен източник на информация и анализи на социалното развитие на региона.

В програмен аспект, регионалните програми ще бъдат насърчени да бъдат по-активни в координацията си с националните програми, за да се получава приемственост в журналистическата работа от национално в регионално ниво – локализиране на национални теми към регионалната действителност; както и в обратна посока – теми с местна тематика, които могат да бъдат симптоматични за останалите региони.

Предаването „По първи петли“, което се излъчва по програма „Хоризонт“ повече от 20 години е успешно начинание, което би трябвало да даде тласък на повече регионално произведени предавания да получат национален ефир. Един от приоритетите в следващите години ще бъде подготовката на такъв проект, който да има и солидно дигитално присъствие.

## РАДИО БЪЛГАРИЯ

Програмната политика на Радио „България“, което подготвя съдържание на девет чужди езика и български, има нужда от цялостно обновяване. В

структурата работят отлични езикови специалисти, чийто потенциал ще бъде насочен към произвеждането на радио продукт, който да носи след себе си възвръщаемост, както за обществото, така и за държавната външна политика.

## РАДИО БИНАР

Интернет радио „Бинар“ е прекрасно замислена платформа, с интересно съдържание, която не се познава от голяма част от потенциалните ѝ потребители. Приоритет на управителния екип ще бъде да преосмисли реализацията на този проект по отношение на позициониране и брендиране, продуктово пакетирание за дигитално потребление, разпространение на различните платформи и маркетингането му.

## IV. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ. РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

Комплексната структура на БНР изисква Радиото да има гъвкав, енергичен и можещ управленски екип, който да мотивира и вдъхновява радиохората по пътя на успеха.

Очакванията към членовете на **Управителния съвет** са да бъдат отговорни и знаещи старши лидери, които да помагат в процеса на трансформация и растеж. Управителният съвет ще бъде натоварен да наблюдава и насочва екипите за по-ефективното изпълнение на стратегическия и оперативния план. Както е практиката всеки член на УС ще бъде с посочен ресор на наблюдение в зависимост от професионалната насока на този ръководител.

Оперативното ръководство на БНР ще продължи да се осъществява от **Съвет на директорите**, който ще се събира ежеседмично и се състои от:

- 1) **Програмен директор** – отговарящ за насоките и координацията на всички програми на БНР. Отговаря за цялостния програмен анализ. Директорите на програми и директорите на регионалните радиостанции ще рапортуват на програмния директор.
- 2) **Административен директор** – отговарящ за всички помощни и съпътстващи функции в радиото, вкл. движима и недвижима собственост.



- 3) **Финансов директор** – отговарящ за всички финансови и счетоводни дейности.
- 4) **Директор Човешки ресурси** – отговарящ за процесите по наемане, развитие и управление на персонала.
- 5) **Директор Технологично развитие** – отговарящ за технологичното развитие на радиото – вътрешно-организационни технологии, технологии за реализация на ефира и дигитални технологии.
- 6) **Главен юристконсулт** – отговарящ за всички правни, юридически и договорни въпроси.
- 7) **Директор Маркетинг и връзки с аудиторията** – отговарящ за маркетинговата стратегия и оперативния план за привличане на аудитории. Социологически изследвания.
- 8) **Директор Собствени приходи** – отговарящ за всички приходни канали в БНР, включително Регионалните станции.
- 9) **Директор Стратегическо развитие** – отговарящ за дългосрочното планиране, синхронизацията на БНР с установените европейски практики и връзки с международните партньори.
- 10) **Директор Музикални състави**
- 11) **Директор Исторически активи** – Златен фонд, Справочна, Архив, Фонотека.
- 12) **Директор Дигитални продукти** – отговарящ за дигиталните информационни продукти на БНР.

Програмната стратегия на радиото и оперативната синхронизация между програмите на БНР и дигиталните платформи се определя и управлява от **Програмния съвет**, който се състои от програмния директор, директора по дигитални продукти, директорите на програмите и районните радиостанции, председателите на редакционните колегии в БНР (които се формират и управляват на базата на собствени устави, без намесата на ръководството на Радиото).

Обратната връзка с обществото се информира от консултативен **Обществен съвет**, който се събира на три месеца. В него влизат 15 изтъкнати представители на българската журналистика, култура и наука.

## **V. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ**

### **V.1. Производство на радио продукция**

БНР разполага със съвременна система за производство и управление на журналистически материали, които са с първоначално направление – ефир. За да успее в надпреварата в дигиталното пространство и да се трансформира в истинска дигитална медия, БНР ще трябва да добави допълнителни технологични решения, които да направят възможна бързото публикуване на текстово и звуково съдържание на всяка една платформа.

БНР ще фокусира технологичното си развитие в добавяне на технически възможности при предлагането на подкасти, продукти за поискване, персонализация на продуктите и др.

Същевременно, БНР ще продължи да следи развитието на новите технологии, за да инвестира в техника, която ще повиши качеството на продуктите и ще доведе до по-ефективно изразходване на капиталовите и оперативните фондове.

### **V.2. Дигитализация на съдържанието**

Процесът на дигитализация на „Златния фонд“ и архива на БНР ще продължи като се добавят и нови функционалности, които да направят достъпа до фонда лесно-достъпен и позволят търговски трансакции за лицензиране на това безценно историческо съдържание.

### **V.3. Разпространение на радио продукция**

БНР ще продължи да работи с НУРТС за по-добро ефирно покритие на страната. Същевременно, основно внимание ще се отдели на системите, които поддържат сайта и ще се инвестира в създаването на съвременни мобилни приложения, които да предлагат не само стрийминг, но и подкаст съдържание (музика и журналистика) по поиск.

### **V.4. Технически протокол при спешни случаи**

БНР ще обнови техническия си протокол за информиране на населението при извънредни ситуации и спешни случаи. Аналоговият ефир е основната среда за доставяне на информация при стратегически важни събития. Но при съвременните технологии и мрежи за комуникация, БНР ще изработи протокол, който да включва различни начини за информиране на населението в дигиталното пространство.

#### **V.5. Вътрешна комуникационна инфраструктура**

Организация като БНР, с повече от 1,300 души, които работят на територията на цялата страна предполага стабилна и надеждна система за вътрешна комуникация. Ще се модернизира сегашният интранет сайт, за да се улесни всеки един служител в работата му, както и до достъпа до вътрешни административни услуги. Съдържанието в интранета ще се увеличи, за да се подобри комуникацията в БНР и се спомогне за установяване на прозрачно и предвидимо управление.

### **VI. ФИНАНСИРАНЕ. ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ**

#### **VI.1. Финансиране**

Основна задача пред финансовия екип на БНР ще бъде изготвянето на тригодишната финансова стратегия на Радиото, която да очертае основните параметри и възможности за финансов растеж на организацията при ограничен размер на държавната финансова помощ.

#### **Развитие на вторични приходни канали**

Първ приоритет на новия екип ще бъде да оцени ефективността на рекламната и издателска дейност на БНР, която съвместява две много различни по рода си приходни канали:

- Продажбата на рекламни пакети и спонсорство в 11 радио програми, интернет сайт и дигитални аудио канали. Въпреки заложените в ЗРТ ограничения за радио реклама в ефир, възможностите за растеж на приходите в този канал са много повече, чрез създаване на рекламни пакети и спонсорски възможности в национален и локален мащаб.

- Издателска дейност: увеличаване приходите от издателска и концертна дейност ще бъде приоритет на екипа. В доклада на радио-ръководството до СЕМ за периода 1.12.2018-31.5.2019 се посочва че този канал е генерирал брутни приходи по-малко от 100 хиляди лева. Екипът ще изработи бизнес стратегия за навлизане на нови пазари и сегменти, за да увеличи значително приходите от издателската дейност.

### **Разходи**

Два основни компонента ще бъдат приоритет пред ръководството на БНР:

1) увеличаване заплащането на всички работещи в БНР с допълнителните приходи, които се генерират от собствена стопанска дейност и 2) анализ на разходите по издръжката на операциите на Радиото.

Цел на новия екип ще бъде да предостави пред БНР план за увеличаване на заплатите и формите на допълнително материално стимулиране в рамките на първите 6 месеца от мандата.

### **VI.2. Форми и механизми за контрол**

Управленският екип ще изработи единен и публичен стратегически план за развитието на дейностите на БНР, както и годишни оперативни планове.

В допълнение на финансовите счетоводни отчети, които се изискват по закон, финансовият екип ще изготвя и вътрешно-организационни месечни управленски счетоводни отчети за изразходване на средствата по звена и оперативни дейности. Това ще позволи по-добро планиране на финансовото състояние на БНР и ще даде отлична база за взимане на финансови решения и контрола при изпълнението им. Изпълнението на финансовия план на БНР ще се представя за обсъждане на директорски съвет всеки месец. Обществените поръчки ще получават по-голяма публичност и разходите по изпълнението им ще бъдат стриктно управлявани.

СЕМ ще получава редовни тримесечни доклади за състоянието на БНР и изпълнението на оперативния план на организацията.

## Библиография:

---

<sup>i</sup> EBU Media Intelligence Service. Trust in Media: 2019, June 2019

<sup>ii</sup> Reuters Institute for the Study of Journalism and Oxford University. Old, Educated, and Politically Diverse: The Audience of Public Service News, September 2019

<sup>iii</sup> EBU Media Intelligence Service. Audience Trends: Radio 2019, July 2019

<sup>iv</sup> Отчет за програмната, технологичната и финансовата дейност на Българското национално радио, декември 2018 г. – май 2019 г.

<sup>v</sup> McLuhan, Marshall. Understanding Media. New York: McGraw-Hill, 1964