

К О Н Ц Е П Ц И Я

З Я

Р А З В И Т И Е Н А Б Н П

от

Красимир Момчилов Ангелов

Б Н П -

О Б Щ Е С П В Е Н И Я П

Л И Д Е Р

Развитие на БНТ

Живеем във време, когато бурното развитие на технологиите за създаване и пренос на информация ни прави участници в цивилизационна революция, сравнима с тази, настъпила след откриването на печатната преса. И ако тогава за промените са били необходими няколко века, то сега новостите се въвеждат с такава скорост, че понякога е трудно човек да ги осмисли.

Най-силно ефектът от технологичните промени се почувства в медиите и в тяхната трансформация. Печатните издания изживяха най-тежко тази криза. Много от тях изчезнаха, други рязко свиха тиражите си и са на ръба на оцеляването, а трети предпочетоха да се трансформират в информационни сайтове.

Промяната на технологиите, основно в телекомуникационната сфера, първоначално даде мощен импулс в развитие на телевизиите. След масовото навлизане на Интернет, появата на социалните мрежи и на безплатните платформи за видеосподеляне тези медии в класическия си линеен вариант са изправени пред същата дилема, пред която са и печатните медии – да се трансформират или да изчезнат.

Нововъведенията в информационната сфера водят до промяна на начина, по който се възприема и интерпретира информацията и дори до промяна в личните навици на отделния човек. Все по-малко са хората, които имат търпението или възможността да изчакат съответния ден и час за поредния епизод от любимия си сериал или предаване. Засилва се и тенденцията за намаляване на точките на достъп до информация, като безспорен лидер е смартфона. Предстои завършването на 5 G мрежата - покритието на страната и масовото въвеждане на телекомуникационни технологии и услуги, които тази мрежа може да поддържа. Това също ще доведе до сериозни промени в работата на всички медии, като най-сериозно това ще се почувства в оперативната журналистика.

Българската национална телевизия / БНТ / е единственият национален обществен доставчик на аудио - визуални медийни услуги в страната. Тя изпълнява задълженията си на обществена медия в остра конкурентна среда. Битката за завоюване на по-голям дял от телевизионната аудитория, която водят комерсиалните телевизии и системното недофинансиране на БНТ, изместват постепенно медията от вече завоювани територии. Запазването на високия процент доверие сред обществото към БНТ трудно може да компенсира свиването на аудиторията.

Ситуацията на медийния пазар в България определено

не е в полза на БНТ

Различни агенции за измерване на аудиторията сочат, че гледаемостта на обществената телевизия е 4 до 5 пъти по-малка от тази на водещите комерсиални телевизии. Наблюдава се и спад в процента на доверие към БНТ. Тези процеси са обезпокоителни на фона на тенденциите на другите обществени доставчици на аудио – визуални медийни услуги в ЕС, които в годините на епидемията от КОВИД- 19 бележат чувствителен ръст, както на аудиторията си, така и на своето влияние. Тенденция, която отново доказва необходимостта от съществуване на обществени медии и от тяхното адекватно финансиране.

БНТ ще трябва да се бори за връщане на доверието на българската аудитория. Създаденият през последните години обществен стереотип за телевизията като медия на управляващия политически елит, на конформизма и negliжирането на остри социални, икономически и политически проблеми в нашето общество, трябва рязко да се промени. Недоверието се преодолява с много усилия и години последователен труд и ще изисква огромен ресурс - едно от най - сериозните поражения, нанесени върху обществения оператор.

През следващите години БНТ трябва да продължи да поддържа високите стандарти на продукцията си, да изпълнява задълженията си, заложи в Закона за радиото и телевизията и в издадените от СЕМ индивидуални лицензии за доставяне на аудио - визуална медийна услуга, като заедно с това запази и увеличи своята аудитория, продължи технологичното си развитие и отговори на предизвикателствата на непрекъснато променящата се медийна среда. Трябва да бъде решен и проблема с мотивиране на работещите в БНТ, техните възнаграждения сериозно изостават от тези в комерсиалните медии, а негативното влияние е не само върху качеството на работата, но води и до трудното привличане и задържане на кадри с добри професионални качества.

БНТ трябва да бъде сталон за високо качество на телевизионната продукция и да прекрати практиката, под прикритието на обществените функции на медията, да инвестира в предавания със съмнително качество. Промените в БНТ трябва да се случат

в условията на ограничен финансов ресурс

Кризите, пред които се изправя държавата, необходимостта от отделяне на ресурс за антиинфлационни мерки, гарантиране на енергийната диверсификация и засилване на отбранителния капацитет на страната надали ще позволят насочването на сериозни финансови средства към БНТ в близките месеци и години. БНТ може да бъде принудена да предприеме мерки към съкращаване на произвежданата продукция и оптимизиране на управлението на обществения ресурс. Тук трябва да се има предвид и натрупаните финансови задължения на БНТ. Трудно може да се очаква и съществено увеличение на собствените приходи на БНТ с оглед на ограниченията на програмното време за търговска реклама.

В момента много надежди са свързани с приемането на нов Закон за радио и телевизия. Една от най - важните промени е начинът на финансиране на БНТ и БНР. Практиката държавната субсидия да се определя на базата на час произведена продукция дава възможност за сериозно политическо влияние върху медиите, за появата на порочни практики програмното време да се заема с нискобюджетни и нискокачествени продукции със съмнителна обществена полза, а освен това лишава управленските екипи от възможността за планиране и реализация на дългосрочни проекти за технологично обновление и за капитални разходи в поддържането и ремонта на сградния фонд.

Едно от най – добрите решения за обществените медии у нас е практиката на повечето европейски страни да определят бюджета като константна величина от данъчните преходи или брутният вътрешен продукт. Това ще промени радикално и технологичните процеси в обществените медии, и качеството на продукцията, произвеждана в тях, и методите за тяхното управление.

БНТ се нуждае от реформи

и тяхното провеждане ще бъде най-голямото предизвикателство пред бъдещия управленски екип. Реформи, които трябва да доведат до финансово стабилизиране на медията, повишаване на възнагражденията на състава, оптимизиране на управлението след сериозен анализ на съществуващата сега структура, ефективността на отделните звена и натовареността на работещите в БНТ. Необходимо е подобряване на планирането и оперативната работа с бюджета, преценка и промени във финансирането на вътрешните и външните продукции на медията. Заедно с това трябва да се подобри качеството на изготвения телевизионен продукт, да се търсят новаторски подходи за привличане на нови групи ползватели на аудио- визуалните услуги, които предлага БНТ с особен акцент върху младежката и детската аудитория.

За да изпълнява своята роля на обществена медия, Българската Национална телевизия трябва да запази и разшири своето влияние сред потребителите на аудио – визуални медийни услуги. В битката за все по - голям дял от телевизионната аудитория, на която сме свидетели, най-силното оръжие на БНТ е производството на висококачествена телевизионна продукция, ориентирана към все по-големи групи от българското общество. Продукция, която трябва да се базира на високи стандарти за качество, като водещи са принципите на обективна, всестранна информация, търсенето на възможно най-много гледни точки, равнопоставеност, отчитане на обществения интерес и бързина на реакцията не само при отразяване на конкретни събития, но и на процесите в българското общество. Търсенето на рейтинг не може да бъде самоцел, но е задължително условие за разширяване влиянието на БНТ.

За да оцелее БНТ трябва да реши три основни проблема:

- ✓ Промяна на информационните продукти, които произвежда и програмно обновление;
- ✓ Технологично развитие;
- ✓ Промяна на законодателната база;

БНТ - информационният лидер

За да върне БНТ позициите си на информационен лидер, трябва да работи за увеличаване на собствените източници на информация, разширяване на територията чрез възстановяване на кореспондентската мрежа, засилване на новинарските екипи в телевизионните центрове в страната, по добро взаимодействие и интегриране на произведения продукт, което се изразява преди всичко в по-качественото му използване в новините и актуалните предавания. Наложително е

създаването на Национален нюзрум,

който да работи за всички канали на БНТ и телевизионните центрове в страната. Да бъдат стимулирани екипите и отделните журналисти чрез въвеждане на система от целеви награди при ясни критерии за качество, бързина, значимост и оригиналност.

Да се направи преглед и оценка на съществуващите в момента предавания и рубрики и ориентирането им към възможно по-голяма аудитория чрез търсене на по-привлекателните формати и увеличаване на обществената значимост на съдържанието им. Търсене на нови, оригинални решения, засилване на обратната връзка с потребителите на тези аудиовизуални продукти.

Необходимо е да се засили ролята на разследващата журналистика в информационните емисии и актуалните предавания. Да се увеличи документалистиката в програмното време на БНТ и тя да се ориентира към остриите обществени проблеми.

За БНТ е особено важно да акцентира върху актуалните телевизионни жанрове – преки предавания, пряко включване, репортажи, ексклузивни интервюта. Стремежът трябва да е телевизионният зрител да се превръща все повече в очевидец на събитията и на протичащите процеси. Да има подкрепа за „горещите линии“ с бързи и точни анализи, коментари и когато е възможно, социологически проучвания.

Важна част от превръщането на БНТ в информационен лидер е по-добрият подбор на темите и проблематиката в актуалните предавания, така че те действително да са актуални.

Организация и управление. Редакционна структура.

Изминаха 11 години от една от най-мащабните реформи в БНТ, която въведе продуцентския принцип на управление. За това време вече е ясно какви са положителните и отрицателните ефекти. Натрупаният опит показва, че продуцентският принцип е ефективен при външни продукции, но има сериозни недостатъци при управлението на

толкова сложна и консервативна система, каквато е БНТ. Той води до сериозно фрагментиране на продукцията, трудно мултиплициране на резултата от положен труд и инвестираните финансови средства, до сериозни изкривявания на принципите на ефективност и целесъобразност при управление на ресурсите, създава възможности за финансови нарушения и на пречки за провеждането на единна редакционна политика.

Смятам, че е дошло време да се направи сериозен и многопластов анализ на ползите и вредите от въвеждането на продуцентския принцип при вътрешните продукции на БНТ. След дискусия с целия екип и с експерти с опит в управлението на медии да бъде взето решение за евентуална промяна в посока на възстановяване на редакционната структура. Или запазване на продуцентския принцип, но с налагане на сериозни промени в начина, по който той функционира в БНТ. Предлагам

засилване на прозрачността на управлението в БНТ.

Редовно публикуване в сайта на телевизията на отчетите за разходване на финансовите средства и изпълнението на бюджета, провеждането на редовни срещи със СЕМ и редовно предоставяне на актуална и достоверна информация. Засилване на ролята на Обществения съвет при БНТ, обновяване на Правилника за неговата дейност със залагане на ясни критерии за експертната на неговите членове.

Управлението трябва да се осъществява на базата на точна и по възможност всеобхватна информация. Затова смятам да създам

специализирано звено за мониторинг

на вътрешните и външни продукции на БНТ. Звеното ще бъде част от Програмна дирекция и ще е на пряко подчинение на програмния директор. Ще бъде създаден правилник, като на случаен принцип ще се прави избор кой и на кои продукции ще извършва мониторинг.

Наложително е да се засили работата със социологически агенции за получаване на достоверна информация за аудиторията и пазарния дял на програмите на БНТ. Да се направи рейтинг на отделните предавания, на предпочитанията на аудиторията, на възможните целеви групи и иновативни подходи за привличане на нова аудитория. Смятам да създам отдел от социолози и медийни експерти за анализ на постъпващите данни и за разработване на стратегии за развитие на БНТ с оглед на промените на нагласите и изискванията на ползвателите на медийните услуги, предоставяни от БНТ.

Друга сериозна промяна, която ще реализирам е създаването на Национален нюзрум, в който да постъпва информация в реално време за събитията в страната. Така екипите на програмите, регионалните телевизионни центрове и кореспондентите на БНТ ще знаят предварително какво се случва в техния регион и ще отразяват темите, подредени по значимост с въвеждан на принципите на седмично и всекидневно планиране. А това ще доведе до по-добро ръководство и възможност, както за обогатяване на продукцията на БНТ, така и за икономия на средства. При добра координация един екип е в състояние от дадено събитие да направи репортаж или пряко включване за новинарските емисии, разширен

репортаж или пряко включване за информационните блокове, както и материал за публицистично предаване.

Националният нюзрум ще бъде създаден към Дирекция „Новини и актуални предавания“ и оперативно ще бъде ръководен от директора на тази дирекция.

Структурата на БНТ е доказала във времето своята ефективност и промени в нея ще се правят след задълбочен и многопластов анализ.

УПРАВЛЕНСКА СТРУКТУРА

Съгласно изискванията на Закона за радио и телевизия БНТ се ръководи от Генерален директор и от Управителен съвет. Техните функции са разписани в закона. Аз ще се стремя да превърна Управителният съвет във високоефективен управленски орган, създаден от специалисти с експертиза в журналистиката, ръководството на медии, финансите и правото. Така че Управителният съвет да се превърне в отбор от съмишленици, способни да решават и най-трудните задачи и предизвикателства пред БНТ.

Директорски съвет - Включва директорите на дирекции, директорите на програми, ръководителите на звена, които са на пряко подчинение на Генералния директор. Има съвещателни функции. На заседанията му се извършва планиране и координиране на действията за реализация на управленските решения в БНТ.

Обществен съвет – Той е коректив на решенията на управленския екип на БНТ. Източник на идеи за обогатяване на програмата. Помага за създаване на обратна връзка с аудиторията. Следи за спазване на свободата на словото, на принципа на плурализъм на мненията и на гледните точки, следи за спазването на основната функция на БНТ - да предоставя достоверна и проверена информация. Общественият съвет ще бъде и своеобразна бариера пред опитите за политически, икономически или друг натиск над БНТ и над нейни журналисти. Ще бъдат създадени ясни критерии за номиниране на членове на Обществения съвет, както и процедура, по която те ще бъдат избирани.

Програмна дирекция – Ръководи се от Програмен директор. Отговаря за програмното съдържание на всички програми на БНТ. Следи за качеството на продукцията. Провежда процеса на планиране – стратегическо и оперативно. Ръководи вътрешния мониторинг. Отговаря за предоставянето на социологическа информация за аудиторията, пазарния дял и рейтинга на отделни продукции на БНТ. Ръководи звеното за анализи и стратегии за развитие. Ръководи заседанията на Програмния съвет.

Програмен съвет – Взема решения за програмните схеми в БНТ и ги предлага на УС за утвърждаване. Координира и синхронизира реализацията на програмната политика на БНТ във всички програми.

Програми на БНТ - Програмите на БНТ са БНТ 1, БНТ 2, БНТ 3 и БНТ 4. Всяка една от тях има самостоятелност относно бюджета си, програмното си съдържание, кадровия си потенциал. Ръководството се осъществява от директор и от главен продуцент.

Дирекции в БНТ

1. **Програмна дирекция**- със структурни звена:

- Програма
- Пационален нюзрум
- Мониторинг и контрол

2. **Дирекция „Информация и актуални предавания“** – отговаря за информационните емисии на БНТ и за актуалните предавания. Структурни звена:

- Информация
- Актуални предавания
- Разследваща журналистика

3. **Дирекция „Дигитално присъствие“**. Структурни звена:

- Администриране и поддръжка
- Работа със социалните мрежи
- Креативен център
- Мултимедийни платфрми

4. **„Финансова дирекция“** - със структурни звена:

- Счетоводство
- Бюджет
- Маркетинг и реклама

5. „Дирекция „Техника“ - със структурни звена:

- Техническо обезпечаване и реализация на програмата
- Дигитални технологии
- Развойна дейност и иновации

6. Дирекция „Правна и човешки ресурси“ - със структурни звена:

- Отдел „Правен“
- Обществени поръчки
- Управление на персонала

7. Дирекция „Административна“ - със структурни звена:

- Капиталови разходи, ремонт и строителство
- Обезпечаване на технологичния процес
- Автотранспорт
- Управление на сградния фонд

8. Звена на пряко подчинение на Генералния директор

- Секретариат
- Вътрешен одит
- Финансов контрол
- Квалификация и обучение на персонал
- Сигурност с два отдела -
 - ✓ Пропускателен режим, охрана на имуществото, противопожарна защита
 - ✓ Киберсигурност

В управленската ми програма предвиждам:

- ✓ преглед и обновяване на всички вътрешни правилници в БНТ. Приемане на средносрочна стратегия за развитие на обществения оператор до 2025 година и дългосрочна – до 2032 година.
- ✓ Приемане на редакционни стандарти и правила.
- ✓ Създаване на редколегии като орган, който да следи прилагането на редакционните стандарти с правомощия да решава възникнали спорове относно тяхното прилагане.

Програмни намерения и приоритети

Информационните емисии, актуалните и публицистичните предавания са основата, върху която са изгражда БНТ. Те в най-голяма степен оправдават съществуването на обществения оператор, защото в тях се реализира най-важната функция на БНТ – да предоставя обективна и проверена информация, да проследява събитията и процесите в обществото на базата на плурализма при спазване на високи стандарти за журналистически морал и качество на продукцията.

БНТ все още разполага с доверието на своята аудитория като медия, която предоставя вярна информация. Този капитал трябва да бъде развит и обогатен. За това смятам:

- ✓ Да се увеличи регионалното информационно покритие на БНТ чрез възстановяване на кореспондентската мрежа в страната. Материалите, изготвяни от регионалните центрове на БНТ и от кореспондентите да присъстват във всички информационни емисии и актуални предавания. Така БНТ отново ще заслужи името си на национална телевизия.
- ✓ Преразглеждане и преформулиране на работата на регионалните телевизионни центрове като колективни кореспонденти. Увеличаване на тяхното участие в продукцията на БНТ чрез увеличаване на материални и човешкия ресурс, създаване специализирани предавания, които да са част от общата програмна схема на БНТ.
- ✓ Връщане на визията в телевизията. Използване на възможностите, които предоставят новите телекомуникационни технологии за осигуряване на репортажи и преки включвания от мястото на събитието. Реализиране на повече изнесени предавания. БНТ не е и не трябва да е „телевизия на жълтите павета“.

- ✓ Да бъде извършен анализ на всички съществуващи вътрешни и външни продукции. Да се предприемат стъпки към обогатяване на тяхното съдържание и повишаване на качеството им.
- ✓ Да бъде въведена система за мотивиране чрез въвеждането на целеви награди за най-добрите продукции и най-добрите журналистически постижения.
- ✓ Директорите на програми да извършват поне два пъти в годината анализ на програмата си и да предлагат промени както в програмните схеми, така и в съдържанието на отделните телевизионни продукции с цел бързото им осъвременяване и налагане на корекции.
 - ✓ Създаване на информационни блокове и магазинни предавания, които да са в синергия с новинарските емисии, като позволяват реализацията на по-големи по обем журналистически материали, коментари, анализи, журналистически разследвания. Тези информационни блокове и предавания, заедно с новинарските емисии ще са в основата на програмните схеми.
- ✓ Залагане на нови предавания за култура, история, фолклор и спорт, като ще се търсят нови, нетрадиционни форми за създаване на оригинални телевизионни програми.
- ✓ Осмисляне на ролята на предавания, насочени към младежката аудитория и създаването на нови, които имат потенциала да върнат интереса на младите хора към БНТ.

Необходим е цялостен, многопластов анализ на програмите на БНТ и тяхното преформатиране. Моето лично виждане за **БНТ 1** е програмата да бъде „острието“ на националната медия с висока наситеност от информационни емисии, актуални предавания, информационни блокове и магазинни предавания. Място за получаване на достоверна информация, обществен дебат, сблъсък на различни мнения. Заедно с това БНТ 1 ще е сцена, на която аудиторията може да види най-добрите образци на българската и европейската телевизионна продукция.

БНТ 2 за мен е програма с по-голямо насищане с развлекателни предавания, културни и образователни продукции, филми и спортни предавания.

Програмата на БНТ 3 се нуждае от сериозно преосмисляне. Рязкото увеличаване на лицензиите и таксите за излъчване на спортни продукции затрудняват и без това страдащата от недофинансиране БНТ. Спорен е и доколко кореспондира с обществения интерес заплащането и излъчването на състезания и турнири, в които даже няма българско участие.

БНТ 4 трябва да е компилация от най-добрата продукция на БНТ и да позволява достигането ѝ до българите в чужбина чрез сателит и чрез Интернет.

Развитие на БНТ в дигиталната среда

Един от съдбоносните проблеми, които БНТ трябва да разреши. Веднъж, защото при сега действащата законодателна база БНТ получава средства за създаването и разпространението на линейна телевизия, а дигиталното ѝ присъствие не се финансира. Източник на приходи са постъпленията от реклами в сайта на БНТ, но те заради почти символичния си обем са крайно недостатъчни. В същото време тенденциите в света са за постепенно превръщане на традиционните медии в мултимедийни платформи с многообразно съдържание. Хората все повече получават необходимата им информация и развлечения в Интернет. Данните са красноречиви – над 85 % от населението в България вече има достъп до високоскоростен Интернет. Над 70 на сто вече притежават смартфони. Тези мобилни устройства изместват традиционните настолни компютри, лаптопи, таблети. Това кара експертите да говорят за ограничаване на точките на достъп до информация от едно устройство – мобилният телефон.

БНТ трябва да продължи политиката си за осигуряване на достъп до нейното съдържание „от всички видове екрани“. В същото време обаче тя трябва да се подготви за ерата на смартфоните и за промените, които те носят в начина на възприемане на информацията. На първо място БНТ се нуждае от създаване и прилагане на

цялостна стратегия за дигитално развитие,

която да отразява моментното състояние в БНТ – липсата на финансиране, слабите приходи от реклама в Интернет и заедно с това да се съобрази с факта, че без развитие в тази сфера тя е обречена на изчезване като медия. Разбира се, една промяна в законодателната база би довела до коренна промяна на ситуацията.

БНТ се нуждае от създаването на модерен информационен сайт. Той може да я превърне в един от информационните лидери в страната. Още повече, че почти всички новини на БНТ са във видеовариант – една от най-предпочитаните форми за получаване на информация в интернет пространството. Необходимо е създаването и развитието на мобилни приложения за достъп. Трябва да се разширят възможностите за достъп до съдържанието на БНТ онлайн. Важно е и развитието и увеличаването на присъствието на

БНТ в социалните мрежи – вече един от основните канали за споделяне на информация. Да се акцентира върху иновативни телевизионни формати, адаптирани към дигиталната среда. Да се работи върху създаване и развитие на продукти с отложено гледане. Стратегическата цел трябва да бъде създаването на пълноценен информационен портал, предоставящ съдържание с високо качество в интерес на обществото.

ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ НА БНТ

Изключително важен приоритет, за да не изостава БНТ от бързите технологични промени и с оглед запазване на възможността да предоставя качествена аудиовизуална продукция. Трудна за реализиране цел с оглед недостига на финансиране за закупуване на нова техника и липсата на мотивация на техническите екипи заради трудовите възнаграждения, често с пъти по-ниско от получаваното в сектора. Все пак има резерви за оптимизиране на процеса на технологично развитие. Те са във въвеждането на система за планиране и контрол на използването на наличната техника и студийни комплекси, намаляване на разходите, по-голяма далновидност и прецизност при провеждане на процедурите за покупка на нова техника и софтуер. Важно е изготвянето на стратегия с ясно разписана пътна карта, която да отчита бурните промени, очаквани с въвеждането на 5 G технологиите.

За мен най-важните цели са следните:

- ✓ Завършване на прехода към HD в София и в регионалните центрове;
- ✓ Обновяване на излъчващите комплекси;
- ✓ Поетапна модернизация на студийните комплекси, създаване на нови след анализ на функционалната им необходимост и на възможността чрез тях да се генерират допълнителни приходи за БНТ;
- ✓ Обновяване на сървърите и тяхната унификация;
- ✓ Създаване на обща информационна платформа;
- ✓ Постепенно въвеждане на нови системи за пренос, базирани на 5G;

В процеса на технологично обновление основна роля ще има секторът за развойна дейност и иновации. Колкото и да е малък финансовият ресурс, той трябва да бъде насочен към новите технологии.

При планирането и реализацията на технологичното развитие на БНТ ще се използва опита на европейските обществени телевизии.

Финансиране на БНТ, форми и механизми за контрол

Започваме с финансовия одит. На първо място трябва да е ясна причината, която води до системно трупане на задължения от страна на БНТ. Най-добре е одитът да бъде извършен от Сметната палата.

Заедно с това ще изискам от Отдела за вътрешен одит програма за проверката на системите за финансова дейност и контрол.

- ✓ Ще бъде преразгледана и оценена цялата вътрешна нормативна база;
- ✓ Ще бъде изработена и приета нова система за финансово управление и контрол / СФУК/;
- ✓ Ще бъде извършен одит на механизма за вземане на управленски решения и изпълнението им. Основната цел е гарантиране на ефективно използване на финансовия ресурс и пресичане на възможностите за злоупотреби;

Необходимо е използването на добрите практики от други европейски обществени телевизии. Важно е поддържането на система, която да проследява вземането на решения за разходване на финансовия ресурс и тяхното изпълнение, както и да позволи контрол върху целия процес.

Заложените от законодателя ограничения не позволяват на БНТ да разчита на високи допълнителни приходи от реклама и такси за излъчване на нейната продукция. При съществуващата конкуренция на рекламния пазар у нас е нереалистично БНТ да се възприема като равностоен участник. Въпреки това с изготвянето и провеждането на добра маркетингова стратегия собствените приходи могат да бъдат увеличени, което ще облекчи финансовото състояние на обществения оператор. А това може да стане чрез:

- ✓ Стратегия за увеличаване на приходите на БНТ. В нея трябва да залегнат и възможностите за копродукция, създаване на качествени телевизионни продукти, особено във филмопроизводството и възможностите за продажба на правата за излъчването им;
- ✓ Иновативни подходи в осигуряването на реклама;
- ✓ Цялостен анализ на структурата на БНТ и съкращаване на звената с дублираща дейност;
- ✓ Преразглеждане на сключените договори с външни продукции и преценка на тяхната ефективност с оглед на качество и принос за увеличаване на пазарния дял на БНТ и изпълнение на функциите ѝ на обществена медия;

Най - важното за БНТ сега е:

- Целесъобразност на разходите;
- Контрол върху разходването на финансовия ресурс и използването на материалните активи;
- Увеличаване на собствените приходи чрез прилагане на най-добрите практики и иновативни подходи;
- Мотивиране на екипа, който се занимава с финансите на БНР чрез стимули за допълнително увеличение на възнагражденията в зависимост от постигнатите резултати;