

БЪЛГАРСКО НАЦИОНАЛНО РАДИО
КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ
2024 – 2027

ХЕЛИЯ ЧАВДАРОВА

СЕПТЕМВРИ 2024

РАДИОТО И ГЛОБАЛНИЯТ КОНТЕКСТ

Ако трябва да опиша с една дума времето, в което живеем – това е движение. Повече от всякога светът е подвластен на промяната. Иновациите се развиват с безпрецедентна скорост, от интернет и мобилните технологии до изкуствения интелект и биотехнологиите, те постоянно трансформират начина, по който мислим, работим и общуваме. Глобализацията свързва различни култури и икономики, създавайки взаимозависим свят, където промените в една част от него, се усещат мигновено и рефлектират на други различни нива. Културният обмен и миграцията водят до непрекъснатата еволюция на идентичности и социални предизвикателства. Климатичните промени, замърсяването, загубата на биологично разнообразие и природни ресурси са предизвикателства, които изискват адаптация, но и промяна в нашите нагласи и действия. Социалните медии и дигиталната комуникация ускоряват неустойчиво тези процеси, докато светът демонстрира как "всичко тече".

Това е светът, в който съществува и Българското национално радио. Мога да добавя и алиенация, фалшиви новини, борба за власт над съзнанието на хората и още, и още... И всичко, рисуващо парадоксалността на света около нас, все по-фрагментиран и все по-обвързан. В по-тесен аспект, като проекция и естествен проводник на световните процеси е и медийната среда, в която БНР функционира - динамична и непрекъснато еволюираща, провокирана, но и ограничена от множеството фактори, между които технологичния растеж, финансирането, демографските кризи, променящите се потребителски навици и регулаторни рамки.

В глобален контекст, медийното пространство претърпява големи промени, експресивно изострени по време и след ковид пандемията. Онлайн съдържанието се е увеличило до необятни количества, за сметка на традиционните медии, които бавно, но с постоянен ход отчитат спад в потреблението. А то е все по-раздробено, в унисон с все по-сегментираната аудитория, водещо до все по-тясно специализирано съдържание.

Не на последно място, мощни търговски медии се контролират от влиятелни компании с високи технологични и финансови възможности и експертен опит. И за общественото радио предизвикателството да разбере как да запази националната идентичност в това многообразие и как стратегически да се вмъкне в този пренаситен медиен свят, за да може да се конкурира достойно и задържа на водещи позиции, става все по-трудно.

РАЗВИТИЕ НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО

Цифровизацията и всичките ѝ аспекти застигнаха радиостанциите и социологическите агенции констатираха как ефирната им консумация намалява и БНР не прави изключение, защото няма имунитет срещу това. Как трябва да се развива то, за да работи с адекватно темпо в среда, в която промяната се е превърнала в норма?

В продължение на години, институтът Ройтерс измерва потреблението на традиционните и дигиталните медии в над 40 страни и отчита продължаващ спад. Относно медийния пазар у нас и региона, той отбелязва едно колкото интензивно, толкова и несигурно развитие. За последните пет години, БНР бавно и постепенно губи позициите си в линейното излъчване спрямо всички медии, не е в челната петица и вече заема осмото място. При дигиталното новинарско съдържание, почти константно е на 15 позиция. Въпреки че БНР остава със сравнително високо ниво на доверие, и там наблюдаваме тенденция за намаляване през последните три години. Това личи и в доклада за България, публикуван през 2024 г.: отчита се спад от 13%, доверието в бранда е сравнително високо - 59 %, изпреварено единствено от другата обществена медия БНТ. Именно този факт ми дава основание да вярвам, че при активна работа с подходящите стратегии и реформи, БНР може да възвърне доверието в себе си и отново, в хармония с бранда си, да достигне лидерските си позиции на водеща медия от близкото минало.

Тази констатация поставя сериозни предизвикателства пред БНР:

- Как да задържи своите традиционни слушатели, при опита си да разшири обсега на аудиторията си с изграждане на модерни цифрови приложения?

- С разпокъсана аудитория, с хора, разполагащи с ограничено време и индивидуална медийна консумация, съществува ли все още необходимост от програми, насочени към широка публика, с които изобилства Общественото радио?

- Какви механизми да разработи БНР, за да може да увеличи аудиторията си в конкурентна среда, борейки се за една и съща публика, предлагайки сходно съдържание?

- Как в ерата на дигитализацията радиото, което вече не е просто традиционна медия, а интегриран мултимедиен канал, да се развива технологично и в хармония с европейските стандарти при ограничен финансов ресурс, за да присъства трайно сред лидерите на медийната среда?

Медийният и културен пейзаж се промени драстично и адаптирането към него изисква преосмисляне на технологичното обновление, програмния мениджмънт, укрепване връзките с общността, развитие на нови платформи за разпространение и партньорства, както и повишаване професионалните умения и стандарти на екипа. Отговорите на тези въпроси не са лесни, но показват нуждата от силна обществена медия, допринасяща за развитието на демокрацията и европейските ценности, предоставяйки съдържание там, където комерсиалните доставчици не могат или не искат. Или най-просто казано: БНР трябва да се фокусира върху предоставянето на обществена услуга, запитвайки се: Какво би служило най-добре на хората? И тук се появява предвикателството: как да вземем старите ценности на Радиото - емпатия, истина, любопитство, връзка, достъпност, за да ги приложим в контекста на днешния променящ се свят.

През последните години БНР бавно започна да се трансформира в кросмедия, обединявайки различни платформи и формати за разпространение на съдържание. Този процес, който изисква устойчива

адаптация към новите технологии и промени в медийното потребление, трябва да се ускори и разшири, облягайки се на няколко принципа:

- **Дигитална трансформация.** БНР трябва да интегрира цифрови платформи и технологии, за да модернизира вътрешните си работни процеси от една страна и от друга, за да достигне до по-широка аудитория. Наред с разработването на нов сайт и лесно достъпни аудио платформи, трябва да се ускори дигитализацията на старо съдържание и организирането му в онлайн архиви, достъпни за слушателите. Радиото има изключителен фонд в различни направления, който при подходящо организиране и ситуиране, може да привлече нова аудитория.

- **Мултиплатформен подход и обратна връзка.** За да се възроди отново загубеният диалог с БНР, е необходимо интегрираното съдържание да се засили, а интерактивността да увеличи директната комуникация със слушателите. Ако искаме доверие, трябва да сме по-близо до слушателите, а не да се капсулираме в самодоволство и самодостатъчност.

- **Слушателски предпочитания и навици. Персонализация и нови формати.** Ако искаме да увеличим аудиторията на БНР е крайно време да се намери начин изобилието от създаденото ефирно съдържание да намери място в иновативни цифрови формати, достъпни под нашите съществуващи брандове. Предоставяне възможност за персонализиране на съдържанието въз основа на слушателските интереси – слушане „OnDemand“ /за сега съществува само за 7 новинарски емисии/. Огромно е изоставането на БНР в липсата на приложения за мобилни телефони. Според доклад на EBU от 2023 г., БНР е сред единиците изоставащи в това отношение.

- **Сигурност и защита на данни.** Като обект на националната сигурност, първостепенен разпоредител с бюджетни средства и най-голям продуцент у нас, БНР трябва да заложи на сигурна система за защита на своето съдържание, лични данни и авторски права. Атаката, на която бе подложено преди две години, загубата на значителна част от архива и възпрепятстването на ефира за дълъг период от време, показват, че киберсигурността на

институцията трябва да бъде преразгледана и да се изгради стратегия, гарантираща дейността на БНР в период на интензивни хакерски атаки и манипулации на съдържанието.

- Квалификация и кариерно развитие. Да инвестираме в най-голямото богатство - хората, които правят БНР реалност. Интензивното развитие на дигиталните технологии засегна всички професии и е важно да развиваме умения за изграждане професионалното бъдеще на служителите в следните направления: да се разработи стратегия за финансови и нефинансови стимули; да се инвестира в обучението и развитието; да се подобри физическата работна среда; да се стимулира комуникацията между отделните звена и се активизира вътрешният диалог. Културата на откритост и подкрепа, когато колегите се чувстват свободни да изразяват идеи и мнения, е от особена важност, защото ако няма доверие вътре в БНР, как да накараме хората отвън и нашата публика да повярват в нас.

Развитието на менторството в БНР е друг ключов фактор за повишаване ефективността на организацията, предаването на знания и опит между поколенията и стимулиране на професионалното развитие на служителите, спомагайки за създаване на по-силна и сплотена организация. Приносът на менторите към развитието на БНР и въвеждане на системи за тяхното възнаграждение, ще прелеят и към споделяне на опита и знанието чрез стажантски програми. Те от своя страна са начин за привличане на млади таланти, допринасяйки за обновяването и развитието на БНР. Възможностите са много: журналистически стаж, продуцентски, звукорежисьорски умения, медийно право и регулации, архивиране и управление на медийни архиви, дирижиране и свирене в оркестър и т.н.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ, РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

През последните години цифровата трансформация доведе до нови междуфункционални връзки, усложнили и утежнили вътрешната организация и комуникация. За да продължим да се развиваме, като същевременно останем гъвкави към предизвикателствата на промените,

трябва да опростим вътрешната организация, да обединим умения и ресурси и оптимизираме комуникационни канали. Трябва да мислим за жизнения цикъл на нашето съдържание, програми или информация, а те изискват нов редакторски подход и умения, които да надградят и доразвият сегашните.

Пет са най-важните приоритети, които ще следвам при управлението на БНР:

- **Стратегическо планиране и визия.** Разработване на тригодишен стратегически план, който да включва ясно дефинирани цели за развитието на съдържанието, разширяване на аудиторията, модернизация на технологиите и укрепване на финансовата устойчивост.

- **Подобряване качеството и разнообразието на програмното съдържание.** Въвеждане на иновативни формати и програми, насърчаване на оригинално съдържание и подкрепа на журналистическите екипи в разработването на атрактивни проекти, които привличат и ангажират нови възрастови и социални групи.

- **Управление на човешките ресурси и кариерно развитие.** Разработване на програми за обучение и професионално развитие, менторски инициативи и оценка на представянето. Създаване на мотивационна култура.

- **Финансово управление и устойчивост.** Осигуряване на стабилно финансово управление и устойчивост на БНР чрез ефективно разпределение на ресурсите и оптимизация на разходите.

- **Технологична модернизация и дигитална трансформация.** Постигане на технологична конкурентоспособност и адаптиране към новите медийни реалности чрез дигитализация и иновации.

БНР е обществена медия и прозрачността на управлението трябва да е еднакво ясна и за работещите, и за гражданите. В структурите тя трябва да присъства на всички нива и се превърне в модел и в отношенията между

служителите: с отворена комуникация; достъп до вътрешни правила; процедури и политики; механизъм за обратна връзка и подаване на сигнали. С публикуване на редовни и достъпни отчети и ясен обществен надзор, БНР ще гарантира доверието и ефективността в работата си. И в този смисъл ще спомена необходимостта от неформален, действащ, активен **Обществен съвет**, с достатъчна представителност на членове и ясен план за периодичност на заседанията. С консултативната си функция той може да бъде медиатор между обществените интереси и съдържанието на програмите, като следи за изпълнението на обществената функция на БНР и компетентно да представя медията на различни нива извън нея.

Функциите на членовете на **Управителния съвет** като орган на управление, заедно с генералния директор, са дефинирани ясно в ЗРТ. Като гаранция за независимостта на БНР е важно да бъде спазен принципът за ясно разделение на административната от редакционната дейност.

Директорският съвет на БНР е отговорен за оперативното ръководство и взимането на управленски решения в изпълнение на стратегическите цели. Той трябва да се свиква през две седмици, като директорите представят изчерпателен отговор или предложение по предварително определена тема или проблем на дневния ред. При необходимост могат да присъстват и членове на УС.

Програмният съвет играе ключова роля в поддържането на високите стандарти и общественото доверие към съдържанието, което БНР предлага на своите слушатели. Той осигурява координацията между всички дирекции в БНР при планирането и създаването на съдържание. Ще се ръководи от директора на „**Програмно съдържание и анализи**“, със задължинелното присъствие на директорите на „Хоризонт“, „Христо Ботев“, „Радио София“, „Мултимедийни програми“, регионалните радиостанции, радио „България“ и други по необходимост.

В контекста на тесните си професионални компетенции, дирекциите трябва да предлагат стратегии и иновации за тяхното развитие, в съответствие с общата стратегия на БНР, които ще се координират и обобщават в дирекция „Програмно съдържание и анализи“.

ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

Информацията ни е притиснала до такава степен, че я усещаме като преяждане, пренасищане или умора. Животът и актуалността на една новина са скъсени дотолкова, че тя престава да е новина, изместена от друга, в следващите 5 - 10 минути. Как тогава да отговорим на съвременното изискване за качествени новини и лесна достъпност за повече целеви аудитории? Необходим е преход, хибридизация и иновации, за да продължим да изпълняваме обществената услуга, предлагана на всички, с високи професионални стандарти. Увеличаване на плавната свързаност между ефирното радио и цифровото съдържание е необходимо на БНР повече от всякога. От години се говори за създаването на модерен нюзрум. Но това вече не е достатъчно. БНР, по подобие на повечето европейски обществени доставчици, трябва да създаде **интегриран нюзрум**, който централизирано да обхване всички източници, създаващи новинарско съдържание. Така ще стане възможно по-ефективното използване на ресурсите, координация на екипите и постигане на по-голямо съгласуване при представянето на информацията. Интегрираният нюзрум изисква координирани усилия на всички нива в медийната организация за немалък период от време, но успешната му реализация ще доведе до по-висока ефективност, по-бързо разпространение на новините и по-силно присъствие в различните медийни канали – от ефира, през сайта, платформите и подкастите, до приложенията в смартфоните. Възможност, от която ще се възползват и регионалните радиостанции – и като създатели, и като ползватели. Генерирайки новинарско съдържание на различни нива, БНР отново ще започне да бъде цитирано като търсена и ценена медия.

Ако програмното съдържание на БНР може да се определи като концептуално и целенасочено, създадено да информира, образова и развлича, то е от изключителна важност да има яснота към коя точно аудитория е насочено. Наложително е не само задълбочено **социологическо проучване**, но и **професионален анализ**, как съдържанието на ефира и онлайн платформите да се таргетира, за да отговаря на нуждите и интересите на съответната аудитория и същевременно да отразява и подкрепя обществените ценности и култура. От сега мога да посоча няколко целеви групи, на които БНР е длъжник - хората в неравностойно положение, децата и младежката аудитория до 25 години, както и еко-системата на света, в който живеем. Амбицията БНР да достигне до повече реципиенти, да им предостави равен достъп до информация и култура, ще бъде в основата на легитимността на обществената услуга.

Все по-трудно е за хората, заливани от информационната лавина, да осмислят съдържанието и така те започват да избягват източниците на новини, с мисълта, че не са определящи в живота им. Друг проблем е и невъзможността, и незнанието им да се ориентират в тази необятност, което често ги прави жертви на **фалшиви новини**. Създавайки „Екип за проверка на факти“, БНР даде началото на проект в услуга на слушателите, но разобличаването на невярно съдържание често идва твърде късно. Точната и надеждна информация трябва да е неотменна част от всички програми и платформи на БНР, за да бъде подкрепена активно борбата с дезинформацията и това да спомогне за разрешаване кризата на доверие. Естествено се налага и изводът, че БНР трябва да заложи повече ресурс в създаването и дистрибутирането на собствено съдържание – от репортерите, през водещите и редакторите на дигитални форми.

За да поддържа високите изисквания за обществена медия в среда на конкуренция, съдържанието на БНР трябва да се отличава със следното:

- **Качество и достоверност** - високи журналистически стандарти, задълбочени анализи и специализирани програми;

- **Културна, образователна и социална насоченост** – да гарантира обществената си мисия, отразявайки образованието, културата и социалното единение чрез съдържанието си и се фокусира върху значими за българската култура теми;

- **Приобщаване и разнообразие** – включване на различни социални, малцинствени и маргинализирани групи, насърчавайки социалната интеграция;

- **Креативност, иновативност, сътрудничество** – използване на разнообразни формати и нови подходи в представянето на съдържание, партньорства с други медии, организации и платформи, включително извън страната;

- **Езикова култура** – БНР трябва да бъде еталон за книжовния български език, с внимание към стила и правописа, избягване на чуждици и други неподходящи за радиопредавания термини, използване на богат речник, точно изразяване и уважение към езиковите норми;

В този контекст, БНР трябва да е мерило за висока журналистика, базирана на ясни редакционни стандарти и етика. С независимост, безпристрастност, обективност, предаванията трябва да се превърнат в пространства за взискателен дебат и успокояване на конфликти. Дефинирайки различията по този начин, в слушателите ще да може да се появи балансирана преценка. В света на демократичните промени свободата на изразяване на общественото мнение е приоритетна, а взаимодействието с аудиторията може да осигури този приоритет.

Навсякъде, където става въпрос за промяна на програмно съдържание, за създаване на нови предавания или актуализиране на стари, това трябва да стане чрез обсъждане с екипите и обратна връзка за нагласите на аудиторията. Защото една промяна, направена само за отчитане на дейност, без да е ясно защо се предприема, е нищо повече от самоцел.

Двете национални програми на БНР - „Хоризонт“ и „Христо Ботев“ със своята дългогодишна традиция имат историческа роля като част от културното наследство на България, допринасящи за неговата идентичност и популярност.

„Хоризонт“ е една от водещите и най-влиятелни радиопрограми в България, особено в сферата на новините, актуалните събития и обществено-политическите дискусии. Има широка аудитория и дългогодишна история на доверие сред слушателите и често се възприема като лидер в медийното пространство, когато става въпрос за новини в ефирно излъчване. Създадени с ясна вертикална структура през деня, през последните години основните блокови предавания се унифицираха като съдържание и подход към представянето на темите и събитията. Добре би било техният облик да се актуализира, за да бъдат разпознаваеми с формата и естетиката си и поддържат по-дълго време интереса на аудиторията. Преосмисляне е необходимо във вечерните линии, където преобладават музикални предавания и на практика актуалната информация липсва. Промяна е наложителна и в цялостния музикален облик на програмата. За да се превърне „Хоризонт“ в неоспорим лидер, ще спомогне развитието на нови медийни формати, интегрираният нюзрум и възможността съдържанието на програмата да се мултиплицира в други онлайн и дигитални платформи.

„Културната програма“ – така наричат програма „Христо Ботев“. И с право, защото тя е без еквивалент в медийното пространство със своето културно и образователно съдържание. Необходимо е постепенно разширяване на аудиторията чрез теми, привличащи по-млади слушатели, без да се губи фокусът върху класическите и културни предавания; модернизиране на формата и съдържанието; интерактивност с аудиторията; подобряване на дигиталното присъствие и създаване на подкасти, допълващи предаванията; колаборации с други медии и институции и културна дипломация, особено при отразяване на международни събития, имащи значение за българската публика. За да бъде съхранена интелектуалната стилистика на програмата, ако нещо в нея подлежи на

усъвършенстване, то трябва да се случва внимателно, с идея за постигане на нови нива на въздействие, без да се прави компромис с високата естетика, характерна за програма „Христо Ботев“.

Регионалните радиостанции /PPC/ играят ключова роля в осигуряването на достъп до качествена информация в различните области, поддържайки връзка с местните власти и общности, създавайки платформа за диалог и обмен. Журналистите от PPC са призвани да бъдат по-често сред хората, да инициират повече изнесени предавания по различни актуални за региона теми, да се превърнат в средище за гражданска журналистика, където местните жители могат да подават новини, мнения или да споделят гледни точки по важни за тях теми, да експонират творци и да откриват таланти на местно ниво, да осъществяват информационен мост към интегрирания нюзрум. Както за националните, така и за регионалните програми, приоритетите за развитие на БНР са идентични.

Радио България винаги е заемало специално място в структурата на БНР. Активната му дейност виждам в две направления - като многоезично мултиплициране на новините в новия интегриран нюзрум, както и като създаване на собствено съдържание. То трябва да е различно от централния новинарски поток и да е свързано с различните общности, малцинства и етнически групи у нас, българите по света, както и с чужденците у нас и зад граница, които припознават по неповторим и оригинален начин България, нейните традиции, корени и постижения. И цикълът ще се затвори, когато произвеждайки атрактивно съдържание, то ще влиза в новинарските емисии.

Говорейки за съдържание, искам да наблегна на друг важен за БНР фактор, определящ нашата идентичност - **музиката**. Фонотечният каталог и Златният фонд имат неизброжими архиви, свързани със световната и българската музика. Цифровите технологии им вдъхват нов живот и въпреки че все още не всичко е дигитализирано, ние трябва да търсим начини как да ускорим този процес, за да предадем това богатство на нашата аудитория. Възможностите не са малко – чрез музикалните ни състави, стрийминг канали, подкасти, платформи, националните и регионални програми.

Ефирното съдържание на музика, трябва да се разшири и обогати. И наша остава отговорността да напътстваме слушателите в многообразието, за да се създаде неповторима и разпознаваема звукова характеристика на всяка програма. Това не би могло да се случи, ако всички регионални програми нямат достъп до каталозите на фонотеката в София – проблем, за който от години не е намерено решение. И за да не говорим за еkleктика, а за богатство, високи стандарти и вкус, ще продължим да разчитаме на професионализма на музикалните редактори.

Важна за националната култура е подкрепата за трудно оцеляващите създатели и творци във враждебната социална среда, определящи идентитета ни сред останалите страни от ЕС. И нека това да се превърне в мисия на БНР, да развива и подкрепя талантите, да проследява във времето оставените от тях следи. В музикално отношение, слушането на музика се е насочило към основните стрийминг платформи / Spotify, Apple Music, YouTube Music, Deezer др./, като потреблението на българска музика е в пъти по-малко от чуждоезичната. Ако искаме да имаме нови поколения с отношение към българските автори и изпълнители, то трябва да им дадем шанс да ги опознаят.

Музикалните състави на БНР допълват в друг ракурс тази идея. Благодарение на тях ние имаме музикално наследство, за което носим отговорността да продължим и съхраним и чрез съвременните композитори, диригенти и изпълнители. БНР трябва да се превърне в притегателен център за всички именити музиканти, развиващи кариерата си извън страната. Не е тайна, че младото поколение е дистанцирано от т.н. стойностна, елитарна музика, за това е необходим нов подход в стратегията за развитие на музикалните състави и разпространението на тяхната дейност и продукция. И в петте състава работят едни от най-изявените български музиканти в съответните направления, и не е тайна, че заплащането на труда им е пренебрежително ниско.

Ако до вчера доставчиците на радио услуги се конкурираха предимно с уникално ефирно съдържание, днес това не е достатъчно. В свят на свръхконкуренция, радиото не е вече просто медия, а съдържание, което можем да възприемаме по различен начин, на различни устройства. Тук добавям и радио **Бинар**, с разнообразни стрийминг възможности, с мултиплицирани предавания и подкасти, които с гъвкавост и достъпност могат да открият нови слушатели. За младите светът се събира в смартфон, но този свят е изпълнен от безкрайна информация, където те са еднакво потребители и създатели на съдържание. А БНР не присъства в техния свят, защото сме от малкото обществени медии в Европа, без нито едно приложение за смартфон. И ако Радиото иска да се докосне до младата аудитория и тази в активна възраст, то трябва час по-скоро да отиде при тях. Така от най-ранна възраст те ще свикнат с бранда БНР и неговото съдържание. Най-бързо нашето присъствие може да се реализира с приложение за нашите подкасти - модерния съвременен формат.

Задължително е създаване на **онлайн приложение** със съдържание на новини, програми, стрийминги и архиви, при което всеки ще има личен избор и контрол над това, което слуша. Както и още едно, в подкрепа на ученици и студенти, млади творци от различни области на човешкото познание и изкуство, което да провокира техните таланти.

ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

Технологичното развитие на БНР е обвързано изцяло със стратегическия план за развитието на обществената медия и гарантира модернизацията и дългосрочната му устойчивост. Ако БНР трябва да върне позицията си на лидер, готов да посрещне предизвикателствата на бъдещето и да предостави качествено съдържание, има няколко основни направления, с които технологичното му развитие да бъде обвързано:

- **Дигитализация на процесите:** Въвеждане на мултиплатформена система за управление и съхранение на съдържание, позволяваща лесно архивиране, търсене и разпространение на аудио и текстови материали. След

хакерската атака и срива на ДАЛЕТ, БНР не разполага с надеждна система за управление на данни, което представлява всекидневен риск за ефирното излъчване и създаването на интегриран нюзрум на практика е невъзможно.

- **Киберсигурност и защита на данни:** Усилване мерките за киберсигурност, като се гарантира, че всички системи са защитени от външни заплахи. Разработване на процедури за управление на инциденти, свързани със сигурността, за бърза реакция и минимизиране на риска.

- **Обучение и развитие на техническия персонал:** Инвестиране в обучението на техническите кадри, за да бъдат в крак с най-новите технологии и тенденции в медийната индустрия.

- **Устойчиво развитие и енергийна ефективност:** Въвеждане на практики в техническата дейност, като използване на енергоспестяващо оборудване и оптимизиране на ресурсите.

- **Ефективно използване на мрежовата инфраструктура:** Предприемане на действия за по-качествено покритие на територията на цялата страна. Доколкото БНР е част от системата за национална сигурност и именно на тази инфраструктура се разчита при кризисни ситуации, ще се предприемат действия в подкрепа и развитие на регионалните студиа и програми. Оптимизация на мрежовата свързаност между централните и регионалните студиа е важна, с цел осигуряване надеждност и непрекъсваемост на излъчването.

ФИНАНСИРАНЕ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ

Финансовата устойчивост на БНР е основен фактор за развитието на медията, като осигурява стабилност и независимост, позволявайки ѝ да изпълнява своята обществена мисия без компромиси в качеството и съдържанието. В този контекст, изготвянето на дългосрочна финансова стратегия ще спомогне за прецизиране възможностите за финансов растеж при лимитирано държавно субсидиране.

Страничните приходи: Те не могат да бъдат решаващи в приходната част на бюджета, но могат да надградят субсидията с реклама, разпростираща се и в дигиталното пространство, включване в национални и европейски програми за субсидиране на проекти, участие в международни медийни пазари и партньорства, аудио-визуални продукти от Златния фонд, обучителни и стажантски курсове, продажба на билети и т.н.

Ефективно управление на разходите: Контролът и оптимизацията на разходите са проекция на тяхното рационално управление при оперативните и капиталовите плащания. Изготвянето на реалистични и балансирани бюджети е свързано с намаляване на излишните разходи, оптимизиране на работните процеси и повишаване ефективността на екипите. Оптимизацията на разходите ще даде възможност за увеличаване на фонд „Работна заплата“ и създаване политики за допълнително материално стимулиране. Включването на технологии, водещи до дългосрочни икономии, като енергийна ефективност и възпитаването на навици сред служителите за култура към консумацията на ресурси, също може да намали текущите разходи.

Ще положи усилия за ускоряване на процеса за приемане на нов модерен Закон за радиото и телевизията. В него задължително трябва да е заложен адекватен модел за финансиране на обществените медии, който отчита съвременните тенденции за разпространение на информация и ясно дефинира обществения ангажимент на БНР и БНТ.

- **Прозрачност, отчетност и контрол:** Прозрачността на финансите е ключова за доверието на всички заинтересовани страни, включително правителствени институции, спонсори, рекламодатели и аудитория. Ще се наложат подходи, гарантиращи, че всички ресурси се използват ефективно и по предназначение: дългосрочни и краткосрочни стратегии за финансови

планове; мониторинг и професионален анализ на ефективността на приходите и разходите по периоди; вътрешен и външен одит; контрол върху разходите и разработване на ясни политики чрез вътрешни актове за различните видове разходи (командировки, покупки, договори); управление на риска; актуални технологични решения за управление на финансите, които автоматизират процесите на бюджетиране, отчетност и контрол на разходите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осъвременявайки хераклитовата философия за постоянната промяна, движението може да бъде вдъхновение и предизвикателство за БНР, което с очакваното развитие на изкуствения интелект със сигурност ще се ускори във времето. В този смисъл, за да можем да изпълним по-пълноценно ролята си на обществена медия в развитие, си поставям няколко цели пред БНР:

- да бъде най-довереният източник на новини и информация за слушателите, с редакционна независимост, точност и безпристрастност.

- да отразява културното многообразие на България, като съхранява и развива правилното използване на книжовния български език;

- да подкрепя и насърчава креативността и високите постижения, като поддържа оригинално съдържание и високи стандарти при неговото експониране;

- да дава шанс на иновациите в дигиталната сфера, като се адаптира към нови технологии, за да се превърне в истинска мултиплатформена медия;

- да изгражда силна връзка със своите слушатели, на базата на съдържание, което резонира с техните потребности;

- да бъде в пулса на младото поколение и да е свързващо звено между училището и извънкласните занимания по интригуващ и запомящ се начин;

- да ангажира гражданското общество в значими за страната каузи и кампании;

- да развива мисията за приобщаване на българската общност зад граница и да екпонира положителния облик на България пред света.

-
1. EBU- Public service media and news 2023
 2. EBU Media Intelligence Service – Public Service Media and News 2023
 3. Reuters Institute Digital News Report 2020; 2021; 2022;2023;2024
 4. Евробарометър - Проучване относно медиите и новините 2023