**МАКЕДОНСКА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА**

МРТ

# ПЕТГОДИШНА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА МАКЕДОНСКАТА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА

Скопје, март 2021

**СОДРЖИНА:**


1. **Визија и мисија на јавниот сервис**
2. **Дефинирање и резиме на основната дејност**
3. **Свот анализа**
4. **Програмска стратегија за развој**
   - **Македонска телевизија**
   - **Нови програмски сервиси на МТВ**
   - **Македонско радио**
   - **Нови програмски сервиси на МРА**
   - **Дописничка мрежа на МРТ**
5. **Стратешки програмски цели на МРТ**
6. **Музичка продукција на МРТ**
7. **Техничко-технолошки развој на МРТ**
   - **Техника и продукција на МРА**
   - **Техника на МТВ**
   - **Интегрирање на техниката на МТВ и на МРА**
8. **Организациска стратегија и реформи на менаџментот**
9. **Стратегија на програмско планирање**
10. **Финансиска состојба и финансиски проекции**
11. **Седиштето на МРТ и неговото просторно планирање**
12. **Неопходни услови за имплементација на стратегијата**
    - **Интерни услови**
    - **Надворешни услови**
13. **Заклучок**
14. **Акциски план на реализација на активностите**

## ВОВЕД

Јавното радиодифузно претпријатие Македонска радио телевизија веќе 76 години функционира како медиум на територијата на Република Северна Македонија, а од 1991 година како јавен сервис со сите свои особености и специфики. МРТ е членка на Европската радиодифузна унија од 1993 година. Исто така, во текот на своето работење МРТ станува членка и на ЦИРКОМ Регионал, КОПЕАМ, ЕРНО и на други европски и светски медиумски асоцијации. Во моментов во МРТ се вработени 707 лица, од кои 581 се даватели на јавни услуги, 87 се административни службеници и 39 се помошно-технички лица. МРТ е меѓу ретките јавни радиодифузни сервиси кои емитуваат програма на девет јазици и тоа: македонски, албански, турски, српски, бошњачки, влашки, грчки, бугарски и ромски јазик. Во 2012 година МРТ следејќи ги трендовите во Европа и во светот пошироко, премина од аналогна во дигитална технологија. Денес телевизиските канали на јавниот сервис се целосно дигитализирани со можност за емитување во висока дефиниција. Во 2013 година се донесе Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, со којшто е уредена поставеноста и функционирањето на МРТ.

## 1. ВИЗИЈА И МИСИЈА НА ЈАВНИОТ СЕРВИС

Визијата на јавниот сервис, за периодот до 2025 година е МРТ да стане стане централен и носечки столб на националната културна и креативна индустрија, лидер во медиумската сфера со промоција на нови вредности и квалитативни системи, што ќе донесе ефект на најгледан и најслушан, а што е најважно и најрелевантен медиум во државата, со линеарно емитување на програмата, но и со емитување на програмата на новите медиуми.

Мисијата на МРТ е да информира, забавува и образува, преку тоа што ќе создава програма што ќе го негува, поттикнува и развива секој облик на домашно аудиовизуелно творештво, да нуди квалитет, веродостојност и разновидност во своите програмски содржини со што ќе ги брани и унапредува европските вредности, основните човекови права и националните културни вредности на македонското општество, и ќе придонесе кон меѓународна афирмација на македонскиот културен идентитет.

Задачата на МРТ е да креира програма со којашто ќе даде свој придонес во унапредувањето на демократското општество, какво што секој поединец заслужува.

МРТ ќе работи на промоција на почитување на човековите права и слободи утврдени во домашната и странска легислатива, посебно во делот на слобода на говорот, како и унапредување на демократските и мултикултурните вредности во земјата.

Водечки начела кои се однесуваат на улогата на јавниот медиумски сервис во информациското општество посочува дека за еден јавен сервис навистина да ја извршува својата улога, на прво место треба да ги почитува следните клучни елементи, односно треба да биде: универзален јавен сервис – сервис на сите категории на граѓани, независен јавен сервис - сервис во служба на граѓаните, квалитетен јавен сервис –програмски содржини со највисок квалитет, разновидни програмски содржини – програмски содржини што ќе придонесат кон кохезијата на општеството.

**Универзален јавен сервис**

Македонската Радиотелевизија продолжува својот главен фокус да го темели на принципот на универзалност. Јавниот сервис ќе обезбеди поголем спектар на програми кои имаат за цел да информираат, инспирираат, забавуваат и да ги привлекуваат различните интереси на младата и повозрасната популација, поедуцираната и помалку едуцираната публика. Основниот идеал е да се покаже дека демократијата што добро функционира мора да се потпира на информирани граѓани, остварено преку истовремено објавување на заедничка (универзална) порака до сите граѓани, сметајќи дека универзалноста ќе придонесе за развој на нацијата како „заедница“ со заедничка културна позадина и идентитет. Зголемениот интерес предвиден токму со принципот на универзалност, не само кај македонската (етничка) публика, туку и кај сите останати заедници во државата, ќе резултира со збогатување и дисперзирање на програмата и нејзино раслојување во повеќе специјализирани канали, кои ќе бидат продуктот на универзалноста и ќе ги задоволат вкусовите на публиката.

Со цел да се досегне до сите категории гледачи, покрај терестијалното емитување на програмските сервиси, кое веќе не е доволно само по себе, во следните пет години, јавниот сервис ќе ги лансира своите програмски сервиси на што поголем број онлајн и социјални платформи.

**Независен јавен сервис**

Независноста на Јавниот сервис е клучен елемент во процесот на демократизација на општеството и развојот на демократијата во државата. И токму оваа точка, односно градењето доверба се наоѓа високо на листата на приоритети на Македонската радио телевија на која треба да и биде овозможена комплетна економска и политичка независност. Уредничката и институционалната независност од економските и политичките центри на моќ, како и доволното и стабилно финансирање, претставуваат неопходни услови за МРТ да може во следните пет години ефикасно да ја исполнува својата општествена и јавна визија и мисија и градењето на доверба со своите гледачи. Независноста треба да биде

комплетно постигната и во делот на уредувачката независност, обезбедувајќи високо квалитетно новинарство, фокусирајќи се на прашања од јавен интерес и давајќи и на јавноста точни и прецизни информации и разновидност на мислења. Ова е сѐ поважно во новото медиумско опкружување, каде што дисеминацијата, делотворноста или говорот на омраза расте експоненцијално, особено преку социјалните медиуми. Фокусот кон финансиската и уредувачка независност, треба да биде видлива преку производството на точни и веродостојни вести и информации, како и обезбедување на квалитетно новинарство кое ќе ја заслужи довербата на јавноста, што е приоритет во следните пет години;

**Квалитетен јавен сервис**

Јавниот сервис ќе биде посветен на промовирање на квалитет, иновации и развој на сопствениот кадар, како и квалитетот на програмските понуди. Утврдувањето на клучните карактеристики на „квалитетот“ е со цел да се идентификуваат главните елементи кои што ќе придонесат до зголемената конкурентност во МРТ. Идејата е да се воспостави рамка за проценка и мерење на „квалитетот“ со што ќе се зголеми конкурентноста меѓу вработените, а истовремено ќе привлече и квалитетен кадар во МРТ. Квалитетна програма може да продуцира единствено квалитетен кадар. Воспоставувањето на Едукативниот центар на МРТ ќе овозможи и креирање на сопствени квалитетни кадри, особено во дефицитарните струки во МРТ, кои ќе ја зголемат конкурентноста не само во МРТ туку и на целосниот медиумски пазар. Континуираното производство на сопствен кадар ќе го освежи и професионализира не само јавниот туку и приватниот медиумски сектор, а главен двигател во целиот тој процес би била МРТ.

**Програмска разновидност**

Македонската радио телевизија повидливо ќе ги балансира и промовира основните принципи и начела на кои се темели Јавниот сервис, како што се правичноста, разновидноста на гледиштата и транспарентноста. МРТ ќе биде поставена пред круцијален предизвик со цел исполнување на зацртаната агенда со единствена мисија: зајакнување на социјалната кохезија, модерирање на демократските дебати и дискусии со граѓанството во државата, поддршка на националната култура и јазик, обезбедување слобода на говор, поддршка на културната и етничката разновидност. Разновидноста и инклузијата денес се важни вредности и образец кој ја дава суштината на постоењето на јавните медиумски сервиси и зашто нивното постоење е поддржано дури и во време на изобилство на снабдување со медиуми на пазарот. Поради посебните обврски по однос на програмската содржина, различноста е чувствителна тема за јавниот сервис, и токму нејзиното воспоставување и менаџирање ќе биде еден од врвните

приоритети. Во медиумската политика, програмската разновидност е мерка за демократско функционирање и совесно работење на јавниот сервис.

За таа цел, во следните пет години, јавниот сервис ќе се фокусира кон интеракцијата со својата публика, за да се зголеми можноста за инкорпорирање на нејзиното мислење за програмската понуда.

## 2. ДЕФИНИРАЊЕ И РЕЗИМЕ НА ОСНОВНАТА ДЕЈНОСТ

Македонската радио телевизија е јавен радиодифузен сервис на РС Македонија и нејзината основна дејност е производство и емитување на програмата во согласност со членовите 91, 92, 110 и 111 од Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги.

Во сферата на медиумите во македонската јавност, Македонската радио телевизија ја има улогата на медиум кој покрај забавната и играната програма, со којашто се занимаваат комерцијалните медиуми, посветува внимание на своите програми подеднакво да има застапеност и на програмите од јавен интерес и настани од национален интерес, на документарната програма, детската програма, образовната програма, специјализирани програми за маргинализираните групи, програми што ги негуваат традиционалните вредности на сите етникуми што живеат во државата и слично, што претставува и помалку атрактивна програма за публиката на МРТ. И покрај тоа, во по периодот од 2021 до 2025 година МРТ ќе продолжи со емитување на овие програмски содржини кои со своите специфичности претставуваат обврска на јавен сервис. Меѓутоа, од друга страна, програмата на Македонската радио телевизија изобилува и со квалитетна играна, забавна и спортска програма која пак, забележително го привлекува вниманието на публиката на МРТ.

Особено треба да се истакне улогата на Македонската радио телевизија во периодот од појавувањето на пандемијата со новиот коронавирус, каде што во соработка со сите релевантни институции, најобјективно и транспарентно ги известува граѓаните за сите актуелни случувања во државата. Имено, покрај тоа што сите капацитети на МРТ се насочени кон информативната програма, секојдневно се емитуваа тв училници за најмладата популација поради запирањето на училишниот процес, како и репризи на најзначаните спортски настани се со цел исполнување на својата функција како јавен сервис и задоволување на потребата на гледачите од ваков вид програми.

Во годините од носењето на Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, Јавниот сервис ја остварува својата основна дејност преку набавка на квалитетно изработена програма од независни продуценти, со што се поттикнува нивната

дејност на ниво на државата, како и учество во бројни копродукциски проекти, потоа и квалитетна откупена играна програма.

Во периодот од 2021 година до 2025 година Македонската радио телевизија, следејќи ги најновите трендови во полето на медиумите ќе се ориентира кон унапредување на следните активности:

- Зајакнување и подобрување на инстутиционалните активности за производство и емитување на сопствената програма – образовна, документарна, информативна, контактно-рекреативна
- Отстранување на законските пречки кои оневозможуваат програмските содржини да се произведуваат во институцијата и нивно прилагодување за оваа цел, односно можноста средствата и капацитетите неопходни за реализација на програмски содржини да бидат исклучени од моменталните законски решенија (Закон за јавни набавки, Закон за трансформација во редовен работен однос, Закон за вработените во јавниот сектор и сл.) за воведување можност за регрутирање на потребните кадри за одредена програмска содржина, како и за сценографски и други програмски потреби.
  Сето ова ќе овозможи пониски трошоци за производство на поквалитетна програма, што подразбира позитивна економска политика на јавниот радиодифузен сервис;
- Учество во квалитетни копродукциски проекти со независни продуценти и поединци со што МРТ ќе даде свој придонес и поддршка на продуцентските куќи во државата и истовремено ќе копродуцира програма со висок квалитет;
- Откуп на квалитетна играна и спортска програма со цел да се задоволат сите вкусови на аудиториумот на МРТ
- Регрутирање квалитетни кадри за потребите на јавниот сервис кои ќе можат да одговорат на предизвиците на новите технологии;
- Автономија на уредништвата да направат селекција на неопходните потреби, средства и човечки ресурси за реализација на програмата;
- Покрај изготвување на Годишната програма за работа на јавниот сервис, ќе се воведе тригодишно планирање на трошоците за повеќегодишните проекти
- Дигитализација на Македонското радио и редовна набавка на нова техника за студиските капацитети на Македонската телевизија со цел добивање најквалитетен финален производ – програма со светски стандарди

Покрај основната дејност, Македонската радио телевизија согласно законските решенија, останатите дејности и услуги ги остварува преку јавни набавки на добра и услуги, односно аутсорсинг и овој тренд останува во следната петолетка.

Како профитабилни решенија кои произлегуваат од основната дејност на јавниот сервис, како можност се јавуваат следните: извори на средства од маркетинг, донации, издавање на слободните студиски капацитети, преснимување на материјали од богатата аудиовизуелна архива на МРТ, вршење на обуки на надворешни кадри како услуга од новинарската и сферата на техниката и технологијата, продажба на програма изворно создадена од МРТ, снимање на музички материјали во студијата на МРТ, сето тоа со утврдени ценовници и согласно постојните пазарни цени во медиумската сфера.

## 3. **СВОТ АНАЛИЗА**

| ПРЕДНОСТИ | СЛАБОСТИ |
|---|---|
| 1. Најстар електронски медиум во земјата<br>2. Најголема терестријална покриеност<br>3. Програмски содржини за сите сегменти во земјата<br>4. Единствена аудиовизуелна архива во земјата<br>5. Искусни кадри<br>6. Целосна дигитализација на Македонската телевизија<br>7. Недоволно, но извесно финансирање на јавниот сервис<br>8. Добри студиски телевизиски капацитети<br>9. Членство во меѓународни медиумски унии<br>10. Ексклузивност како јавен сервис на учество на меѓународни обуки на новинарскиот и техничкиот кадар<br>11. Ексклузивност како јавен сервис за добивање престижни европски програмски содржини | 1. Застарени пракси и планирање на работењето од претходните периоди<br>2. Слаба или скоро никаква пласираност на платформите или развиеност на новите медиуми<br>3. Недоволна активност на односи со јавноста<br>4. Ограничувања од законските решенија во однос на програмата во целост и во делот на човечките ресурси<br>5. Масовно пензионирање на искусни кадри без можност за нивна замена со млади кадри<br>6. Незадоволство на вработените, немаат можност за напредок во кариерата, поради законските ограничувања<br>7. Недигитализирано Македонско радио<br>8. Финансирање од Буџетот на РСМ што не е гаранција за независност од владините институции<br>9. Лоши радиски студиски капацитети<br>10. Недоволна комуникација меѓу радиото и телевизијата<br>11. Недоволна соработка меѓу различните организациски единици<br>12. Недоволно обучен кадар за аплицирање за грантови<br>13. Просечна возраст на вработените е 53 години, инвестирање во обуки на кадрите кои заминуваат во пензија е празна инвестиција<br>14. Немање алатки за следење на гледаноста<br>15. Административна хиерархија во голем обем |
| МОЖНОСТИ | ЗАКАНИ |
| 1. Оптимизација на продуктивноста на вработените со воведување на нови технологии<br>2. Воведување на ентранет за брзо разменување информации и материјали меѓу вработените од различни организациски единици<br>3. Можност за добивање донации од ЕУ во пристапниот период<br>4. Развивање на веб сајтот<br>5. Зголемување на обемот на содржини од регионалните центри<br>6. Зголемување на приходите од издавање на | 1. Обемни и спори законски процедури, изедначување на јавниот сервис со останатите јавни претпријатија, не земајќи ја предвид неговата специфичност<br>2. Буџет за МРТ несоодветен на законското решение, наместо предвиден раст, буџетот е во опаѓање<br>3. Обемни законски процедури за изнајмување простор за регионални центри<br>4. Законска ограниченост за вработување млади кадри<br>5. Премногу законски ограничувања<br>6. Законски пречки за ангажирање на автори |

| | |
|---|---|
| слободните капацитети<br>7. Обуки на вработените, новинарски, технички, продукциски и административен персонал<br>8. Реализација на најголемо студио преку јавно приватно партнерство | |

## 4. ПРОГРАМСКА СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ

Македонската радио телевизија во моментов функционира со осум телевизиски програмски сервиси и четири радио програмски сервиси и тоа:

- Прв програмски сервис на Македонската телевизиа
- Втор програмски сервис на Македонската телевизија
- Трет програмски сервис на Македонска телевизија
- Четврти програмски сервис на Македонска телевизија
- Петти програмски сервис на Македонска телевизија
- Собраниски програмски сервис на Македонската телевизија
- Сателитски програмски сервис на МТВ 1
- Сателитски програмски сервис на МТВ 2
- Прв програмски сервис на Македонското радио
- Втор програмски сервис на Македонското радио
- Трет програмски сервис на Македонското радио
- Радиопрограмски сателитски сервис наменет за граѓаните надвор од државата – Радио Македонија

Емитувањето на програмските стандарди на јавниот сервис се уредени со членовите 91 и 92 од Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, програмите и програмските сервиси што ги емитува МРТ се дефинирани со членот 107, а обврските во однос на програмата што се емитува, како и стандардите и начелата на МРТ се дефинирани во членовите 110 и 111 во истиот закон.

### МАКЕДОНСКА ТЕЛЕВИЗИЈА

### Прв програмски сервис на МТВ

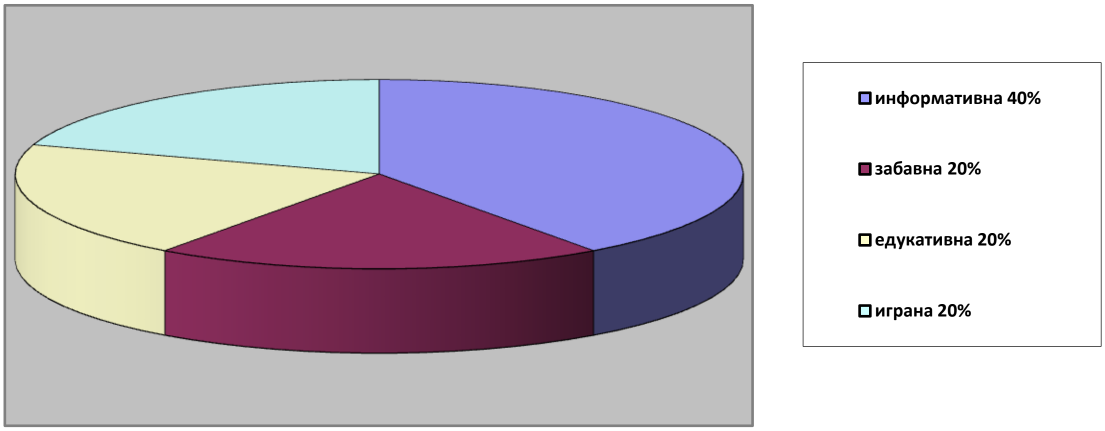
Првиот програмски сервис на МТВ е 24 часовен програмски сервис на македонски јазик што согласно законот има обврска да емитува програма набавена од независни продуценти во износ од 10% од вкупниот програмски буџет и 60% програма од европски аудиовизуелни дела, не постари од 5 години, како и 40% изворно создадена програма.

Првиот програмски сервис на МРТ, согласно медиумската легислатива, ги исполнува примарните функции на јавниот сервис и тоа информативната и едукативната функција, и во помал дел забавната функција и во следните пет години развојот на Првиот програмски сервис ќе се движи во таа насока.

Во време кога во медиумската сфера приматот го имаат нелинеарните медиуми, спојувањето на дескот на МТВ, МРА и веб сајтот е неминовно, со оглед на тоа што без ваква интеграција на овие три медиума шансите за примат во гледаност со нелинеарните медиуми е минимална.

Со цел да се создаде современ  јавен сервис кој ќе фаќа чекор со модерниот свет, неопходно е  развивање на стратегија во посочената насока.

Подолу е прикажана тековната распределба на програмските содржини на Првиот програмски сервис.




**Сателитските програмски сервиси на МТВ 1 и МТВ 2** обезбедуваат 24 часовна програма на иселениците во Европа и на другите континенти кои говорат македонски јазик и на јазикот што го зборуваат најмалку 20% од граѓаните а е различен од македонскиот јазик, како и на помалите етнички заедници преку интернет.

**Собранискиот програмски сервис на МТВ** ја следи работата на Собранието на РСМ, уредувачката политика на програмскиот сервис ја има МРТ, а програмската шема се изготвува во договор со Собранието на РСМ.

**Нови програмски сервиси на МТВ**

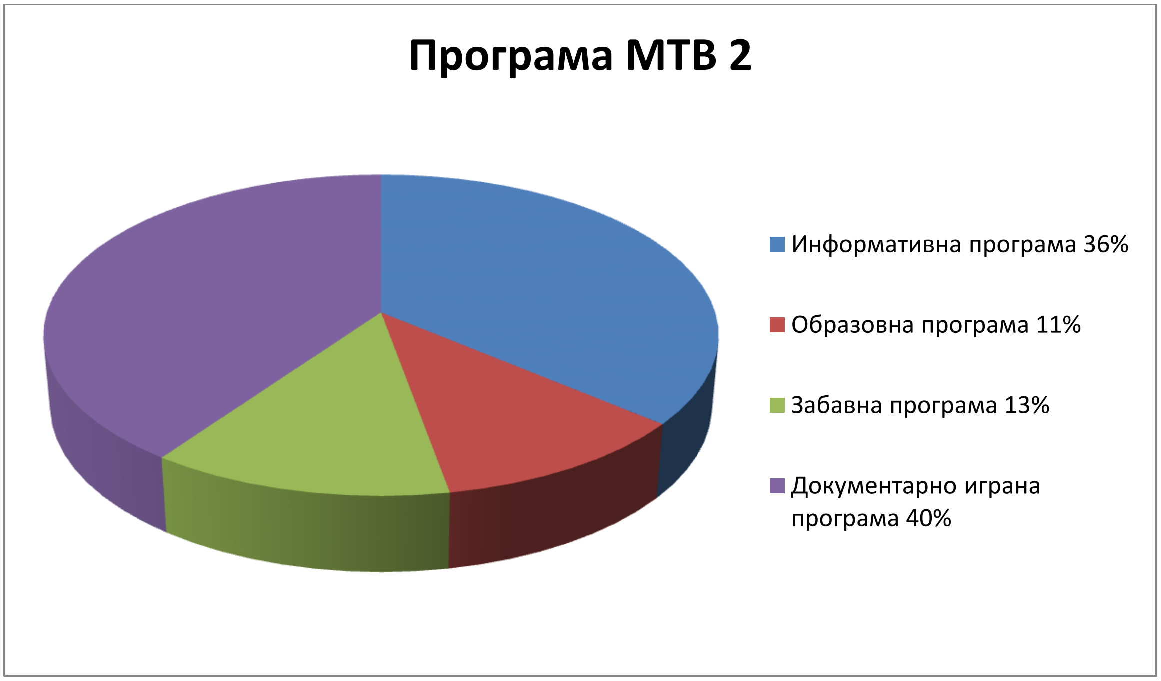
Во 2020 година лансирани се нови програмски сервиси на Македонската телевизија и тоа:

- Втор програмски сервис на МТВ - 24 часовен програмски сервис на албански јазик,
- Трет програмски сервис на МТВ – Специјализиран анал за музика/спорт/забава/култура и

- Четврти програмски сервис - Документарен канал и канал на помалите етнички заедници,
- Петти програмски сервис - Специјализиран канал за детска програма

**Вториот програмски сервис на МТВ** – односно 24 часовен програмски сервис на албански јазик е законска обврска на МРТ и претставува лансирање на посебен канал за 20% од населението кое зборува на јазик различен од македонскиот јазик.

Вториот програмски сервис на МТВ ги исполнува информативната, едукативната и забавната функција и во следните пет години овој програмски сервис ќе се развива во таа насока.




**Трет програмски сервис на МТВ** е специјализиран програмски сервис што кореспондира на современата телевизија која нуди богатство од програмски содржини коишто се во согласност со потребите, интересите, вкусовите и вниманието на повеќе категории, возрасни групи и корисници од различни провиниенции, а тоа е музика, забава, спорт и култура.
Востановена практика и програмска определба во тој контекст за развој на современите јавни радиодифузери и членки на ЕБУ се специјализираните телевизиски канали коишто нудат селектирана програмска содржина. Имајќи ја предвид тенденцијата на МРТ како јавен радио дифузен сервис чијашто општествена одговорност е да продуцира и афирмира програма и продукција пред се, од домашното творештво, постои потреба од започнување на посебен канал којшто би третирал содржини од областа на забавата и спортот.

Со тоа, не само што ќе се создадат можности за задоволување на се поголемите потреби за медиумско покривање на настани во живо (директни преноси), МТВ 3 ќе понуди простор за поттикнување на нова продукција на емисии со квалитетни, различни жанровски и стилски програмски содржини.

Овој програмски сервис во следните пет години ќе се развива во насока на се поголема понуда на забавни содржини и со тоа во целост ќе ја исполни функцијата на јавниот сервис за забавни содржини.

Со активирањето на **Четвртиот програмски сервис на МТВ** на овој канал ќе се емитуваат програмите на помалите етнички заедници и тоа ПРОГРАМА НА ТУРСКИ ЈАЗИК, ПРОГРАМА НА СРПСКИ ЈАЗИК, ПРОГРАМА НА БОШЊАЧКИ ЈАЗИК, ПРОГРАМА НА ВЛАШКИ ЈАЗИК и ПРОГРАМА НА РОМСКИ ЈАЗИК. Дополнително, на Четвртиот програмски сервис е предвидено и емитување на документарна програма што кореспондира со насоките на Европската радиодифузна унија (ЕБУ), чија полноправна членка е МРТ, која во сите свои акти и документи ја потенцира огромната важност за јавните сервиси од продуцирање и емитување на документарна програма како приоритетна програма во шемите на сите сервиси во Европа. Токму програмските политики на Европската радиодифузна унија насочуваат кон масовно и зголемено финансирање и продуцирање на документарна телевизиска програма кои имаат за цел создавање на програма од јавен интерес. .

**Петти програмски сервис на МТВ** - Концептот на програмата на **специјализираниот детски канал МТВ 5** предвидува програмски соржини наменети за децата од предучилишна возраст, учениците од основното образование и учениците од средното образование - (адолесценти), односно од 0-16 години.

Во тој контекст, за понудената програмска шема треба да се води сметка за возраста, полот, животниот ритам и навиките на децата. Затоа, програмата е поделена во неколку целни групи:

| | |
|---|---|
| | ЦЕЛНА ГРУПА - од 0 до 6 години |
| | ЦЕЛНА ГРУПА - од 6 до 12 години |
| | ЦЕЛНА ГРУПА - од 5 до 10 години |
| | ЦЕЛНА ГРУПА - од 13до 14 години |
| | ЦЕЛНА ГРУПА – 14- 16години |

Програмските содржини наменети за целната група (0-6 години) се конципирани според потребите на најмалите. Опфаќаат анимирани серии синхронизиарни на македонски јазик, детски песни и кратки содржини коишто можат да го задржат нивното внимание.

Програмските содржини наменети за учениците од 6 до 10 години имаат едукативен, но и забавен карактер. Со оглед на фактот што овие содржини (во најголем процент) се од домашно производство нудат интеракција со публиката. Овие емисии го следат развојниот процес на образовниот систем во РСМ.

Појасот, којшто опфаќа програма за адолесценти (10-14 години), содржи програма којашто има играни и едукативни елементи. Оваа програма е претежно странска, обработена програма и истата нуди ширење на знаењата и хоризонтите на тв консументите.

Програмската содржина ќе биде наменета и за најчувствителната група - лицата со посебни потреби, лицата со оштетен слух и говор.

Отворањето на новите програмски сервиси и назначување одговорни уредници на секој програмски сервис пооделно, подразбира дека секој програмски сервис ќе има независна уредувачка политика, согласно член 8 од Законот за медиуми и кои во следните пет години заедно со соодветните програмски колегиуми, а во согласност со стандардите и начелата предвидени во член 110 и 111 во Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, ќе се развијат во канали коишто ќе исполнуваат голем дел од функциите на јавниот сервис и тоа емитување на забавна, детска, едукативна, образовна, документарна, играна, спортска и друга програма, а Четвртиот програмски сервис и информативна програма на јазиците на помалите етнички заедници што живеат во РСМ.

## МАКЕДОНСКО РАДИО

### Прв програмски сервис на МРА

Првиот програмски сервис на Македонското радио е 24 часовен програмски сервис на македонски јазик и претставува програмски сервис кој ја исполнува својата основна дејност преку производство и емитување на информативна, документарна, културно-уметничка, забавна, спортска и друга програма. Согласно член 92 од Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, Првиот програмски сервис има обврска да емитува 50% изворно создадена музика на македонски јазик.
Во следните пет години ќе ја врши информативната, едукативната, документарната и забавната функција, а ќе изобилува и со сервисни информации.

### Втор програмски сервис на МРА

Вториот програмски сервис на МРА – Радио 2 е канал што емитува претежно рекреативно-забавни содржини, како и сервисни информации. Тоа е радиопрограмата што е наменета за младата популација, на програмата се

наоѓаат најновите светски и домашни хитови и се натпреварува во слушаност со најпрестижните радиопрограми, во државата.
Овој тренд на Радио 2 продолжува и во следните пет години, кој во зависност од потребите на слушателите, може да се обогати со програми во живо, гостување на домашни и странски музички ѕвезди и слично.

**Трет програмски сервис**

Трет програмски сервис на МРА функционира со Програма на албански јазик, Програма на турски јазик, Српска редакција, Влашка редакција, Бошњачка редакција и Ромска редакција. Програмата на албански јазик има потреба за трансформација на програмските содржини, но и во новиот Закон за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги се предвидува да зрачи програма 24 часа на албански јазик.

**Радиопрограмски сервис што се емитува преку сателит и посебни радиопрограмски сервиси – Радио Македонија**

Програмскиот сервис Радио Македонија на МРА е поделен во неколку сегменти и тоа:

- Програма за соседните земји и Европа на странски јазици (бугарски, грчки, албански, српски). Оваа програма е информативно политичка со акцент на актуелните случувања во РС Македонија, со прилози на различни теми кои ја афирмираат Македонија.
- Програма за иселениците и граѓаните на РС Македонија во соседните земји, во Европа и на другите континенти (дијаспората). Оваа програма со сопствена оригинална продукција има врвен приоритет да ги информира нашите иселеници. Основна мисија: Мост меѓу татковината и дијаспората, “Глас од татковината“.

**Нови програмски сервиси во Македонското радио**

Во тек е постапка за лансирање на нови програмски сервиси во Македонското радио, во согласност со законското решение во Законот за аудио и аудиовизуелннни медиумски услуги, кое ќе се реализира во 2021 година доколку бидат исполнети законските решенија за финансирањето на јавниот сервис и тоа:

- Трет програмски сервис – 24 часовен програмски сервис на албански јазик
- Четврти програмски сервис – 24 часовен програмски сервис на јазиците на помалите етнички заедници што живеат во РСМ
- Канал 103 – приспојување на урбаното радио како нов програмски сервис

**Третиот програмски сервис на МРА** ќе емитува 24 часовна програма на албански јазик секој ден во неделата:

Ќе подготвува, произведува и емитува информации, културни, образовно-научни, документарни, детски, спортски, забавни и програми за млади во согласност со утврдена програмска политика според законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги.

Во агендата на МРТ е пуштање во употреба на **Четвртиот програмски сервис на МРА** кој ке емитува 24 часовна програма секој ден во неделата:

1.Програма на турски јазик,

2.Програма на јазици што ги зборуваат другите немнозински заедници:

Редакции: на српски, на бошњачки, на влашки и на ромски јазик.

Тој ќе подготвува, произведува и емитува информации, културни, образовно-научни, документарни, детски, спортски, забавни и програми за млади во согласност со утврдена програмска политика според законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги.

**Канал 103** секојдневно ќе емитува 24 часовна содржина атрактивна за младата популација – урбани содржини и случувања од културниот живот на градските средини.

Со оглед на тоа што Канал 103 од 1991, кога е формирано како радиопрограма на МРТ до денес не е физички одделен од јавниот сервис, неговото интегрирање како дел од Македонската радио телевизија не би предизвикал големи активности во поглед на користењето на техничките капацитети и на просторот на МРТ, а воедно со тоа би се исправила и една децениска неправда.

Каналот 103 би функционирал како Петти програмски сервис на Македонското радио со независна уредувачка политика, впрочем како и сите други програмски сервиси во МРТ, меѓутоа со примена на сите законски и подзаконски прописи, норми и етички стандарди и услови под кои работи јавниот сервис

**ДОПИСНИЧКА МРЕЖА**

Во 2020 година е формирана Дописничка мрежа на територијата на државава. Македонската радио телевизија во моментов има дописни центри од следните градови:  Струмица, Штип, Прилеп, Велес, Битола, Охрид, Куманово, Тетово, Гостивар и Кичево. МРТ направи инвестиции за реновирање на објектите, сценографијата и техничката опрема за сите дописништва. Со овој потег, Македонската радио телевизија, после 15-тина години повторно има секојдневни

информации од поголемите градови во земјава што пак, дополнително овозможува заштеда во смисла на тоа што нема има потреба за секој настан да се испраќа екипа од Скопје.
Објавените информации од дописниците на програмите на МРТ, оформуваат појасна сллика за состојбите и за случувањето од територијата на целата држава. Во претстојните пет години, Дописничката мрежа на МРТ треба да стане стабилен информативен центар којшто ќе ги „храни„ програмските сервиси на МРТ со најразлични содржини од типот на дневни настани, информации од социјалниот живот, локалната самоуправа, настани од јавен интерес и слично.

Во периодот од следните пет години, МРТ треба особено внимание треба да посвети на јакнењето на човечките и техничките капацитети на Дописничката мрежа заради нејзино стабилизирање и опстојување и прераснување во самостојни студија .
Со оформување на Дописничката мрежа на МРТ, најнапред програмските сервиси се снабдуваат со информации и вести од другите региони во државата надвор од Скопје, а подоцна би можело да се подготвуваат самостојни емисии, отворени програми и преноси на настани, за потребите на сите програмски сервиси на МРТ. Имено, во следните пет години престои развој на дописничките центри и тоа обезбеден простор и возило, вработени три новинара, два камермана и еден монтажер за секој дописнички центар во државата.
Исто така, во наредните пет години се планира отворање на дописнички центри од најголемите светски центри – Вашингтон, Брисел....

## 5. СТРАТЕШКИ ПРОГРАМСКИ ЦЕЛИ НА МАКЕДОНСКА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА

Во државата, телевизијата е медиум кој досегнува речиси до целата публика на возраст од најмладата па се до највозрасната популација (1.631.830 гледачи). Во изминативе две децинии досегот на телевизијата кај нас изнесувал над 99 % што значи дека речиси сите гледачи барем еднаш во неделата 15 минути гледале некоја телевизиска станица. Доминантен начин на прием на телевизијата во Република Северна Македонија е преку кабелските мрежи: 52,1 % од вкупниот број македонски домаќинства (507.490).

Согласно Годишниот извештај за 2020 година за податоците за досегот на радиостаниците и за уделот на гледаноста на телевизиите направена од Агенцијата за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, Македонското радио – Прв програмски сервис се наоѓа на третото место на државно ниво со удел од 10,6%, додека овој процент во 2019 година изнесувал 7% и исто така, бил на трето место, а Македонската телевизија – Прв програмски сервис е на третото место со

удел од 37,3%, додека во 2019 година била на петтото место со удел од 17,9% во македонскиот медиумски простор.

Со дигитализацијата во 2013 година, МРТ воведе најмодерна дигитална веб платформа со видео он деманд и со стриминг, но заради немање човечки ресурси не се реализираше. Останува како предизвик да се реализира во наредниот петгодишен период.

Во претстојниот период 2021 до 2025 година, Македонската радио телевизија ќе се насочи кон унапредување на веб сајтот во смисла на содржинска поставеност, стриминг на сите програмски сервиси, како и можност за одложено гледање на програмските содржини.

Во време на наплив од информации, во дигитална ера, кога нелинеарните медиуми го земаат приматот, интеграцијата на телевизијата- радиото и веб сајтот е императив. Видео on-demand е начин на којшто медиумот може да одговори на потребите на публиката, во секој момент. Поставувањето на програмата на платформа е предизвик со којшто се соочуваат модерните јавни сервиси. Во тој контекст, оваа стратегија опфаќа поврзување на дескот на трите медиуми и креирање платформа за програмските содржини.

Вклучувањето на јавноста во креирањето на програмата, преку трите медиуми е можност за зајкнување на врската меѓу јавниот севис и публиката. Граѓаните добиваат можност да се грижат за својот јавен сервис. Во тој контекст, поврзување на дескот на радиото, телевизијата и веб сајтот ќе овозможи продукција не на класичниот медиумски начин, туку на производство на универзални мултимедијални програмски содржини. Како дополнителна можност за развој на мултимедијалниот начин на презентација на програмата е видео on-demand, односно тоа е начин на којшто медиумот може да одговори на потребите на публиката, во секој момент.

Поставувањето на програмата на што поголем број на платформи е предизвик којшто треба да се надмине до 2025 година, посебно мултимедијално поврзување на веб сајтот со youtube каналот или директно поврзување со платформата со отворање стриминг канал на Македонската радио телевизија.

Веќе се направени неколку обиди за пласирање на Македонската радио телевизија на социјалните мрежи (facebook, instagram, twitter), но во периодот од 2021 до 2025 година треба прогресивно да се зголеми присуството на јавниот сервис со свои програмски содржини, па и промоција на програмски содржини со што публиката од помладите генерации повеќе ќе се привлече како аудиториум на МРТ. На овој начин, во времето кога на интернет се појавуваат секакви информации, лажни вести и информации со спротивставени ставови и погледи, јавниот сервис може да се наметне во конкуренцијата кај новите медиуми како

извор на информации кои се пласираат навремено, брзо, со задоволителен квалитет и со веродостојност и вистинитост.

Застапеноста на јавниот сервис на новите медиуми ќе има значителен придонес кон придобивање на нова публика и зацврстување на своите позиции во медиумската сфера во државата.

Во првата фаза на реализација на Петгодишната стратегија за развој на МРТ, неопходно е редовно да се следат кварталните и годишните анализи на гледаност на Агенцијата за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги. Во вториот стадиум на имплементација на документот, Програмскиот директор на МРТ во договор со Директорот на МРТ, по потреба, ќе нарачува испитување на гледаноста за одредени програмски содржини, дали преку социјалните и мултимедијалните платформи, ако станува збор за нелинеарно емитување на програмата, или пак во соработка со кабелските оператори или специјализирани агенции за испитување на гледаноста, во согласност со потребите во укажаниот момент.

Македонската радио телевизија треба да изнајде начини и алатки за да може да се таргетира публиката по однос на програмските жанрови, временските периоди во денот, возраста и слично, а се со цел воспоставување појасна слика за желбите и афинитетите на македонскиот радио и телевизиски аудиториум.

Во почетокот тоа може да се реализира преку анкети и прашалници на социјалните медиуми, а подоцна, менаџментот на МРТ треба да да нарачува редовни анализи и истражувања на перцепциите и оценките на граѓаните што би биле предмет на дебата на Програмскиот совет.

Во тој контекст, инвестирање во медиумскиот сектор и воспоставување стандарди за квалитетна програма, наменета за чувствителната публика, чија цел е постигнување на стандардите на демократските општетства на ЕУ, кон кои се стреми Република Северна Македонија е мошне важна мисија на нашата држава. Од друга страна, процесот на дигитализација овозможи порационално користење на фреквенциите. Што значи техничко-технолошкиот напредок стимулира развој на нови програмски можности.

## 6. МУЗИЧКА ПРОДУКЦИЈА НА МРТ

Дел од Петгодишната стратегија на МРТ е активирање на музичката и издавачката продукција на МРТ. Музиката е еден од највредните делови на македонската култура и идентитет, а како што е дефинирано во визијата на Македонската радио телевизија, МРТ треба да биде централен и носечки столб на националната културна и креативна индустрија и како дел од тоа столб на музичката продукција во државата. За остварување на таа цел се планира враќање на музичките ансамбли кои дејствуваа во рамките на МРТ, односно:

- големиот народен оркестар,
- оркестарот за народни инструменти,
- чалгиите,
- Биг-бендот на МРТ,
- Камерниот оркестар,
- Радиохорот и
- Детскиот хор.

Во однос на профилот на кадрите кои се потребни, тоа се инструменталисти, етно-музиколози, аранжери, музички продуценти, композитори, вокални солисти, диригенти, саунд инженери, музички продуценти, аранжери, тон снимачи, техничари, кабломани, микромани, електроинженери задолжени за инсталација, одржување и поправка на опремата. Во согласност со новите видови работни ангажмани, овој дел на МРТ може да биде проектно организиран, најголем дел од извршителите да не бидат вработени на одредено време туку да бидат ангажирани на проекти. Меѓутоа, јадрото на Музичката продукција треба да е редовно вработено.

Во однос на потребната инфраструктура, треба да се приспособат музички студија, со студиска техника, инструментариум и слично, со набавка на современа опрема и софтвер за снимање на музика, опрема за снимање и печатење на ЦД-а и винили, односно плочи за аудиофили.

Во повторната изградба на музичката продукција на МРТ може да дадат свој придонес етаблирани асоцијации на професионални музичари и изведувачи со богато меѓународно музичко портфолио и реноме, како што се Здружение на џез музичари, Оркестар Стефче Стојковски, Оркестар шарен кавал на Ангеле Димовски , Чалгија оркестар при ПД Карпош, PMG колектив и Мирко Попов, потоа Канал 103 како еден ендемски феномен кој „независно“ егзистира под кровот на МРТ и многу други.

Фестивали кои би биле организирани од продукцијата за музичко издаваштво на МРТ би биле фестивали за сериозна музика, фестивали за народни песни, фестивали за новосоздадени песни, фестивали за детски песни, фестивали за забавни мелодии, џез настани, рок настани, блуз концерти, алтернативни концерти, хип хоп концерти, експериментална музика. Посебниот музички канал во МРТ ќе емитува музика и музички емисии во продукција на МРТ од архивските снимки до актуелни настани. Друга важна активност на музичката продукција на МРТ би била издавање на антологиски избори од сите области и жанрови на македонската музика и друго.

## 7. ТЕХНИЧКО-ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ НА МРТ

Македонската телевизија комплетно го заокружи процесот на дигитализација во 2013 година, но со оглед на брзината со која напредува технологијата на глобално ниво, потребно е и МРТ до одреден степен да ги следи новините во техниката и технологијата.

Зад Македонската телевизија заостанува Македонското радио кое се уште не е дигитализирано, меѓутоа сите подготовки за тоа се направени и со добивање на одредени финансиски средства, процесот на дигитализација може веднаш да започне.

Во моментов МРТ располага со огромен простор којшто порано се користел за изготвување и изработка на сценографија, кој е главен предизвик за да се направи јавно приватно партернерство за да може да се искористи како студио со највисок квалитет, односно ќе претставува најголемо студио во земјава.

### ТЕХНИКА И ПРОДУКЦИЈА НА МАКЕДОНСКО РАДИО

Секторот Радио продукција и емитување програма има задача од технички аспект да ги реализира програмските шеми на сите програмски сервиси на Македонското радио и барања на музичката продукција. Исто така е задолжен и за планирањето,контролата и одржувањето на техничките ресурси во студиската техника на радиото.

Во наредниот период приоритетните потреби ги издвојуваме во следните сегменти:

• Комплетна замена на технолошката опрема во погонот за емитување на програма на МРА (сите програмски студија, главната режија и системот за радиоавтоматизација)

• Комплетна замена на технолошката опрема во студијата за снимање и подготовка на материјали за сите програмски сервиси на МРА ( говорни студија)

• Комплетна замена на технолошката опрема за одделението за надворешни преноси (мобилната техника)

• Комплетна замена на технолошката опрема во студијата за музички и драмски снимања ( студија М-1,2,3,4 и М-5) во зависност од развојната програма на МРТ..

• Кадровско пополнување на испразнети работни места и воведување на нови видови работни места во согласност со примената на новите технологии .

• Замена на нефункционите системи за климатизација/греење во сите погони на секторот Радиопродукција.

Во изминатиот период премалку се инвестираше во радиската технологија за разлика од телевизиската која комплетно се замени со дигитална.

Технолошката опрема во Главната режија е повеќекратно амортизирана, набавена во 1974 година и се уште е виталниот јазол на функционирањето на МРА .Во студијата за емитување на програма и останатите придружни сегменти во истиот погон во функција е повеќекратно амортизирана аналогна опрема набавена околу 1994 година и дигитална опрема која е постара од 10 години. За дигитални технологии тоа е застарена опрема и уште повеќе што производителите не произведуваат резервни делови.

Студијата се опслужувани со систем за радиоавтоматизација набавен 2001 година дониран од Дојче Веле, кој е потребно да се замени со нов систем за радиоавтоматизација, а серверот што е во состав на овој систем потребно е да се надгради заради проширување на програмските сервиси . Во состав на сето ова потребно е да се обноват и сите работни станици во сите студијата за емитување напрограма на МРА .

Студијата за говорни емисии се со повеќекратно амортизирана и прикрпувана аналогна опрема за миксување.

Студијата за музички снимања се со опрема монтирана некаде околу 1980 год.

Во некаква несигурна работна функција е само студио М-3.

Во одделението за надворешни преноси во нови технологи за мобилна техника се нема ништо инвестирано со години наназад.

Заедничките системи во надлежност на логистика не функционираат како на пример системите за греење и климатизација, вратите во студијата.Персоналот кој мора да е присутен во студиско режиските простори (новинарите и техничарите) постојано се жалат на немање доволно воздух (студијата и режиите во ТВ 7) или немање на никакво затоплување во режиите и студијата за подготовка на програма на третиот спрат во зградата на радиото.

Кадровската структура во Секторот е на најниско можно ниво до сега и е во крајно алармантна состојба така што нормалното изведување на програмата е доведено во прашање.

Реализацијата на надворешни преноси и снимања исто така се доведени во прашање поради старосната структура со продолжување на работниот однос.

За нормално функционирање на Секторот Радио продукција потребно е:

Етапа 1:
Комплетна дигитализација во погонот за Емитување на програмите на МРА -(сите програмски студија, Главната режија и системот за радиоавтоматизација)
Етапа 2:
Комплетна замена на технолошката опрема во студијата за снимање и подоговка на материјали за сите програмски сервиси на МРА ( Говорни студија).Комплетна

замена на технолошката опрема за одделението за надворешни преноси (мобилната техника).
Етапа 3:
Комплетна замена на технолошката опрема во студијата за музички и драмски снимања ( студија М-1,2,3,4 и М-5) во зависност од развојната програма на

## ТВ ТЕХНИКА

Технолошкиот скок во 2013 година, кога од заостаната аналогна технологија со уреди стари и до 30 години, Македонската Телевизија скокна директно во дигиталната ера, со целосна обнова на техниката, овозможи услови за продукција на програма со највисок квалитет.

МТВ тогаш стана технолошки лидер во опкружувањето, беше прв јавен сервис кој во целост преjде во HD формат, во секој дел од продукцијата. Со текот на времето се продуцираа многу содржини од сите продукциски целини, вести, спорт, забавна програма, со врвен квалитет, без разлика дали се работеше за директни преноси или обработена програма.

Оттогаш измина доволно долг период во кој јавниот сервис немаше инвестиции во технологијата.

Годинава во тек е надградба на системот за снимање, обработка и емитување на програмата и вестите, со цел да се зголеми капацитетот на просторот за складирање на програмските содржини од тековен карактер. Исто така ќе се зголеми и бројот на работни лиценци за корисниците на системот (новинарите, уредниците ...), но најзначајно е дека конечно ќе се обезбеди и делот за трајно архивирање на програмските содржини. За таа цел во процедура е набавка на систем за архивирање базиран на оптички дискови (ODA), со што се обезбедува трајно и квалитетно решение.

Набавката на систем за повеќејазично титлување ќе овозможи интегрирање на некои програмски делови, кои заради јазичните разлики сега се удвојуваат, односно повторуваат и користат двојни технолошки капацитети.

Исто така, конечно МТВ ги оформи првите регионални центри, за почеток скромно опремени со по една камера, студиско светло и аудио опрема со која ќе можат директно да се вклучат во програмата на МТВ и да ја збогатат со содржини од целата наша земја.

2020-та би требало да се заврши со замената на светлосната технологија и во големите продукциски студија со LED осветлување. Тоа ќе значи квалитет во светлосните тела, овозможување на повеќе светлосни ефекти во самата продукција, но најголема придобивка е намалувањето на потрошувачката на електрична енергија на само 15-20% од досегашната.

2021 би сакале да ја започнеме со инвестиција во осовременување и зголемување на онлајн понудата на програмски содржини, значи подобрување на веб страницата на МРТ, повеќе онлајн содржини, on demand понуда за streaming материјали, на живи емисии, контактни и интерактивни програми, снимени и архивски програми, кои гледачите би ги гледале на повеќе типови платформи (OTT – over the top). Ова би требало да биде еден вид на Медиа центар, кој треба да води кон новите светски трендови во радио дифузијата, која се менува и преобразува и технолошки и организациско – продукциски, каде врвна цел е гледачот и неговите желби и потреби.

Следна е инвестиција во ново репортажно возило со 12-тина камери во 4К (Ultra HD) технологија, кое ќе овозможи продукција на големи спортски и забавни содржини со стандарди кои ги наметнуваат светските продукциски трендови. Тука е и инвестицијата во DSNG возило, односно мобилен систем за пренос на ТВ сигналот преку сателит, што ќе ја оспособи МТВ полесно да се поврзува со останатите членки на ЕБУ, што значи поширок аудиториум.

Инвестиција во инфраструктурата на студијата, особено доградување на Студиото 1, каде би можеле да се снимаат најсовремени забавни програми

2021 Треба да се почне со инвестирање во нови студиски и ENG камери, во 4K резолуција (UHD) формат, заедно со целата периферна опрема за нивна експлоатација во студиски и надворешни услови. Понатаму, обновување на опремата во двете репортажни возила, со цел да се продолжи нивниот век на работа и да се адаптира со новите технолошки услови, ќе биде секако неопходна.

2022 е година во која ќе биде потребно вложување во нова студиска техника, односно замена на системот за снимање, обработка и емитување на програмата и вестите, што ќе биде технолошки неопходно, заради веќе долгиот период на експлоатација. Потоа тука доаѓа и замената на останатата студиска инфраструктурна опрема (матрица, интерфонија, видео миксери, аудио миксери...), со нови уреди во 4К (UHD) формат. Набавка на нови графички и монтажни станици, за обработка на програмските содржини, надградба на веќе постојните уреди.

Со ова ќе се заокружи целиот систем и ќе се овозможи продукција во 4К (UHD) формат низ целиот производен процес.

2023 би била година за надградба на архивскиот систем со повеќе простор за програмските содржини кои треба да се сочуваат како трајна вредност, но и година во која ќе се согледаат некои нови правци во ТВ технологијата, радиодифузната дејност, телекомуникациите и вкупниот општествен развој и да се усогласат со техничката опременост на МРТ.

**ИНТЕГИРАЊЕ НА РАДИО ТЕХНИКА И ПРОДУКЦИЈА И ТВ ТЕХНИКА**

По заокружување на процесот на дигитализација на Македонското радио, како неизбежен сегмент се наметнува интеграцијата на овие два посебни дела во еден, со назначување на заедничко одговорно лице кое понатаму би ги надгледувало состојбите со технолошките напредоци во сферата на медиумите и би претставувало одговорно лице за сите натамошни техничко-технолошки интервенции во делот на следењето на имплементирањето на новите технологии.

Исто така, компетенциите околу заедничките надоградби на техниката и технологијата во радиото и во телевизијата ќе бидат приоритет

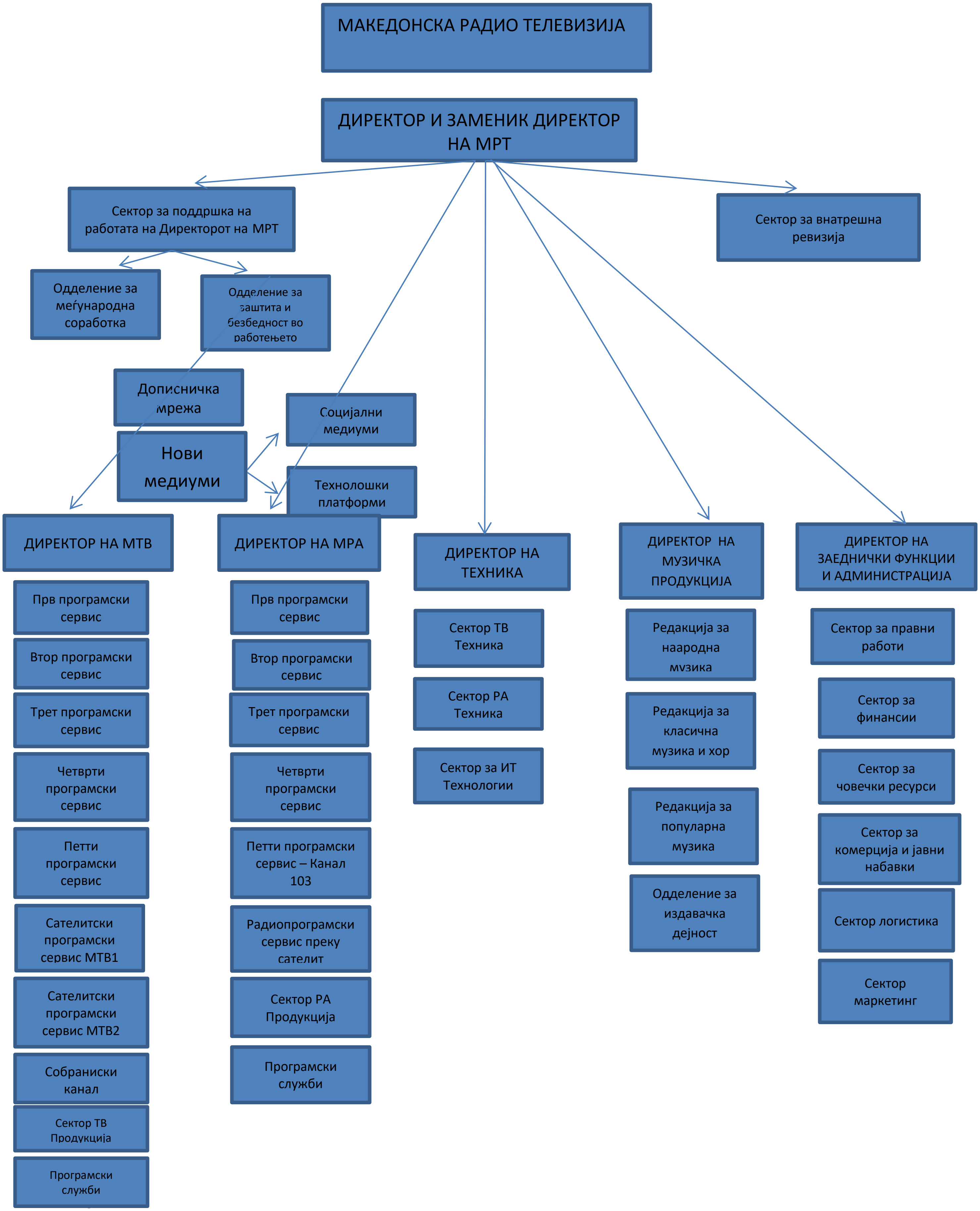
## 8. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА И РЕФОРМИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Македонската радио телевизија е основана со Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги каде што е прецизно опишан системот на управување, шематски прикажан подолу.

Македонската радио телевизија се состои од три организациски единици:

- МАКЕДОНСКА ТЕЛЕВИЗИЈА
- МАКЕДОНСКО РАДИО
- ЗАЕДНИЧКИ ФУНКЦИИ И АДМИНИСТРАЦИЈА
- МУЗИЧКА ПРОДУКЦИЈА

Со организациските единици раководат Директор на Македонска телевизија, Директор на Македонско радио, Директор на Заеднички функции и администрација и Директор на музичка продукција. Подолу шематски е прикажана организациската структура на МРТ по завршување на дел од реформските процеси на јавниот сервис.


МАКЕДОНСКА РАДИО ТЕЛЕВИЗИЈА
ДИРЕКТОР И ЗАМЕНИК ДИРЕКТОР НА МРТ
Сектор за поддршка на работата на Директорот на МРТ
Сектор за внатрешна ревизија
Одделение за меѓународна соработка
Одделение за заштита и безбедност во работењето
Дописничка мрежа
Социјални медиуми
Нови медиуми
Технолошки платформи
ДИРЕКТОР НА МТВ
Прв програмски сервис
Втор програмски сервис
Трет програмски сервис
Четврти програмски сервис
Петти програмски сервис
Сателитски програмски сервис МТВ1
Сателитски програмски сервис МТВ2
Собранискиканал
Сектор ТВ Продукција
Програмски служби
ДИРЕКТОР НА МРА
Прв програмски сервис
Втор програмски сервис
Трет програмски сервис
Четврти програмски сервис
Петти програмски сервис – Канал 103
Радиопрограмски сервис преку сателит
Сектор РА Продукција
Програмски служби
ДИРЕКТОР НА ТЕХНИКА
Сектор ТВ Техника
Сектор РА Техника
Сектор за ИТ Технологии
ДИРЕКТОР НА МУЗИЧКА ПРОДУКЦИЈА
Редакција за наародна музика
Редакција за класична музика и хор
Редакција за популарна музика
Одделение за издавачка дејност
ДИРЕКТОР НА ЗАЕДНИЧКИ ФУНКЦИИ И АДМИНИСТРАЦИЈА
Сектор за правни работи
Сектор за финансии
Сектор за човечки ресурси
Сектор за комерција и јавни набавки
Сектор логистика
Сектор маркетинг

Со интеграцијата на ТВ Техника и РА Техника, неопходно ќе биде назначување на Технички директор на МРТ кој ќе ја координира работата на техничките капацитети на МРТ и ќе биде задолжен за следење и имплементирање на новите технички достигнувања во опремата на МРТ.

Бројката на вработени во МРТ во моментот на изработката на оваа Петгодишна програма за работа изнесува 707 лица, од кои кои 581 се даватели на јавни услуги, 87 се административни службеници и 39 се помошно-технички лица.

Старосната граница на вработените е висока и голем е бројот на лицата што веќе ги исполниле или се пред исполнување на условите за старосна пензија. Со нивното заминување во пензија, местата остануваат испразнети поради комплицираната процедура за вработување.

Истовремено, поради комплицираната и тешка административна процедура за хоризонтално и за вертикално разместување на кадрите која подразбира добивање согласност од три државни институции, во моментов не постои можност за распределување на кадрите и никаква можност за унапредување , што влијае демотивирачки врз вработените во јавниот сервис.

Уште поголема дилема се создава со недоволно разјаснетите работи во законските решенија за вработените во јавниот сектор. Имено, вработувањето, хоризонталното и вертикалното разместување и работните услови на административните службеници се врз основ на Законот за административни службеници, додека за давателите на јавните услуги врз основ на Закон за јавните претпријатија, за помошно-техничкиот персонал Закон за работните односи и Законот за вработените во јавниот сектор и сето тоа предизвикува дополнителни забуни во менаџирањето со човечките ресурси во јавниот сервис.

Оттука како логично решение за ова произлегува потребата за изземање на Македонската радио телевизија од Законот за административни службеници, Законот за вработените во јавниот сектор, Законот за јавните претпријатија и како таков јавниот сервис да се ослободи од влијанијата на државните институции во процедурите за вработување, прераспоредување и унапредување на вработените во МРТ. Јавниот сервис на институционално ниво е третиран подеднакво исто како и другите јавни претпријатија во државата. Неминовно е да се направи јасна динстинкција меѓу јавниот сервис и останатите јавни претпријатија основани од државата, со јасно позиционирање на местото, улогата и основната дејност на јавниот сервис во општеството и како основни закони да бидат земени предвид Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги и Законот за работните односи.

Поради тоа, неопходно е институциите надлежни за легислативата во соработка со законодавниот дом да поведат иницијатива за регулирање на правните рамки според кои функционира јавниот сервис што би овозможило ангажирање на квалитетни кадри од медиумската фела и од ИТ секторот.

Одделението за човечки ресурси на МРТ кое во моментов функционира како дел од Секторот за правни работи и човечки ресурси на МРТ, треба да се издигне на ниво на сектор и да претставува советодавно тело во поглед на кадровското управување, оценување, мобилност, едукација, изнаоѓање модели за мотивација на вработените, ефективно користење на потенцијалите на работните способности и сл.

Со цел следење на сите активности на вработените и на секој вработен поединечно, во службата за човечки ресурси треба да се вработат нови, стручни лица кои со сите компетенции би ги издигнале активностите, кои во моментов се во функција на кадровска служба, во сектор за човечки ресурси, а постојните вработени да се надоградат со посетување на целни обуки за оваа намена. Во следните пет години Секторот за управување со човечки ресурси треба да се изгради во силно консултативно тело во смисла на раздвижување на вработените по хоризонтална и вертикална линија, како и максималното искористување на човечките ресурси за најцелисходно остварување на улогата на јавниот радиодифузен сервис.

Во доменот на работењето на Секторот за човечки ресурси е неопходно да се направи план на неопходни и конкретни обуки за специфичните кадри на МРТ, се со цел следење на трендовските технички и технолошки раздвижувања во медиумската сфера. Секоја додадена вредност по вработен во голема мерка ќе придонесе на успешноста на работата на јавниот сервис како медиум.

Секторот за човечки ресурси треба да изгради и план за регрутирање на нови стручни кадри, кои во најскоро време ќе станат неопходност за јавниот сервис, и тоа преку регрутирање успешни студенти по новинарство, електро-технички и компјутерски науки, високи школи за аудиовизуелни услуги и слично.

Исто така, во нејзиниот домен на работење е и предлагање на Политика на јавниот сервис за интерна употреба којашто ќе треба да биде почитувана од секој вработен и новавработен и кои ќе го определат начинот на комуникацијата и однесувањето, како на пример: респектабилно однесување кон јавниот сервис за време и надвор од работното време, пристојно однесување кон колегите и соработниците, начин на облекување и слично. Политиката на јавниот сервис ќе го изградат имиџот најнапред однатре, а потоа и надвор за јавниот сервис и во голема мера ќе придонесат за неговиот интегритет во општеството.

Мерките за награда и за казна на вработените, непосредно претпоставените треба да ги користат непристрасно и како алатка за поттикнување на секој поединец да ја врши работата согласно неговиот ангажман во МРТ.

Со цел реформирање на менаџментот на МРТ, неопходно е да функционира проектен тим од сите области на основната дејност на МРТ, како и од правниот дел и финансискиот дел за да може да се постават основите на корпоративно управување, односно точно определување на програмските цели, ресурсите што се на располагање, нивно планирање и реализација. За таа цел, неопходна е динамична комуникација со публиката за да се увидат нејзините желби и потреби за тоа каква програма сака да биде емитувана на јавниот сервис. Со ваков начин на управување, максимално се искористуваат сите човечки и технички капацитети, се зголемува економичноста во работењето и поставените цели поефикасно ќе бидат реализирани.

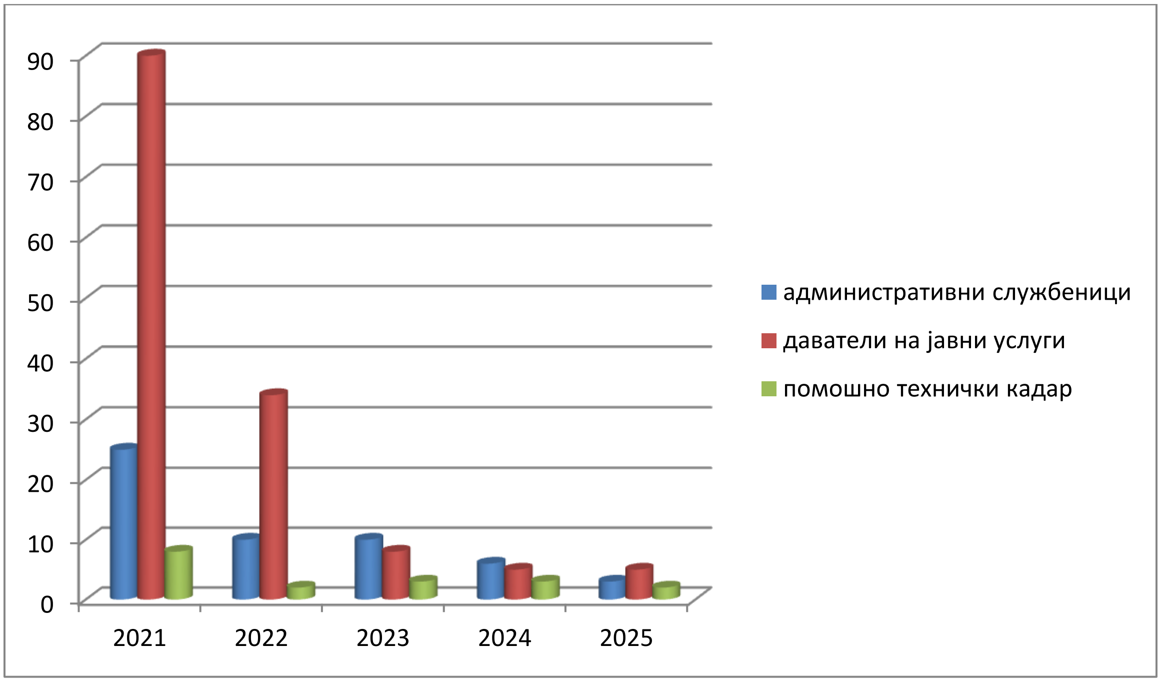
Во следните пет години менаџментот на МРТ треба да ја поддржува трансоформацијата на јавниот сервис која започна со дигитализијата и да се насочи кон интеграција на продукцијата со ИТ секторот, исто така интеграцијата на дескот на радиото и на телевизијата, да се пристапи кон „дигитална„ наспроти „аналогна„ продукција на програмата, воведување на нови идеи и поставување на вистински луѓе на вистинските места.

Активното следење на технолошкиот развој и можностите за негова примена, примената на новите медиуми и најновите трендови во медиумската сфера мора да биде приоритет во наредните пет години.

Во делот за обезбедување квалитетен новинарски кадар, задолжен ќе биде Едукативниот центар на МРТ. Во Едукативниот центар на МРТ ќе бидат екипирани најквалитетните кадри од телевизијата и од радиото и нивната примарна цел, со почетокот на неговото функционирање, ќе биде едукацијата и обуката на нововработените новинари, а потоа оваа активност може и да се прошири и за обука на надворешни кадри. Со воведувањето на Едукативниот центар на МРТ, јавниот сервис ќе има гаранција за добро едуцирани новинарски кадри, кои на крајот на обуката ќе бидат покрај стручноста во презентирањето на информациите пред гледачите и слушателите на МРТ, ќе бидат едуцирани и за медиумската писменост.

Од аспект на административното работење на МРТ и зајакнување на неговата контрола, неопходно е да се пополнат работните места во Секторот за ревизија и тоа ќе биде приоритет во 2021 година. Исто така, приоритет ќе бидат 90 нови вработувања за потребите на новите програмски сервиси – 60 за телевизијата и

30 за радиото. Во продолжение е табеларниот приказ на вработувања во периодот 2021-2025 година.




Станува збор за вработување на вкупно 250 лица од сите три категории вработени за периодот наведен во шематскиот приказ.

Со оглед на тоа што до 2025 година се предвидени околу 200 пензионирања, бројот на вработени ќе го надмине сегашниот за околу 50 лица.

Бројот на систематизирани работни места во МРТ изнесува 1200, со новите вработувања бројот на вработени би изнесувал околу 800 лица и поради тоа е можно и зголемувањето на бројот на нови вработувања во следните пет години.

## 9. СТРАТЕГИЈА НА ПРОГРАМСКО ПЛАНИРАЊЕ

Согласно Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, Македонската радио телевизија има обврска еднаш годишно да ја усвојува Годишната програма за работа со вклучен финансиски план за следната година до 30 октомври во тековната година за следната година.

Годишната програма за работа на Македонската радио телевизија е составена од предвидените програмски потреби на секој програмски сервис поединечно, како и со финансискиот план кој предвидува колку средства се потребни за реализација на програмските потреби и потребите произлезени од редовното работење на јавниот сервис. Програмското планирање треба да е поделено во три фази: прецизирање на видот на програмските содржини во зависност од жанрот,

специфицирање на финансиските потреби на МРТ и реализирање на програмата. Со оглед на тоа што јавниот сервис е ограничен со ова планирање до најмалку еден месец пред усвојувањето на Годишната програма за работа на МРТ, а не ретко се случува да се појават идејни решенија за нови проекти и по тој период, а истовремено не ретко се планираат повеќегодишни програмски проекти, неопходно е да се промени методологијата за планирање на програмата од едногодишно во тригодишна стратегија на планирање на програмата, во која ќе бидат вклучени финансиските средства за продукција на односната програма, меѓутоа квалитетот на содржината што ќе им се понуди на гледачите треба да е приоритет.

Со цел воспоставување на тригодишна методологија на планирање на програмата, неопходно е при предлагање на Годишната програма за работа на МРТ, интерно во јавниот сервис сите уредништва да понудат програма со финансиски импликации и за наредните две години.

Со ваков начин на планирање на програмата точно ќе се знае со какви и со колкави средства располага јавниот сервис за производство и за емитување на програмата, каков кадар е неопходен за производство на односната програма, неопходните технички капацитети и можностите за промоција на програмата. Исто така, со ваквата методологија на планирање точно ќе се знае кој програмски проект од сопствено производство во која фаза е, и истовремено долгорочните откупени програмски содржини ќе бидат јасно прецизирани во тригодишната програмска шема на јавниот сервис.

Ваквата методологија, јавниот сервис ќе ја имплементира отпочнувајќи со ваквиот начин на планирање на програмата во 2021 година, вклучувајќи ги и долгорочните проекти кои се емитувааат на програмите на МРТ.

Квалитетот и стабилноста на програмската шема зависат од професионалните стандарди и доволниот временски период, кој ќе им овозможи на сите учесници во проектите за дизајн, анализа и за имплементација на проектот. Сето ова вклучува и примена на пилот проекти и анализи во различните периоди за да може проектот да се прилагоди на потребите на аудиториумот.

Реалните и интегралните цени  за минута на програма од различни жанровски содржини, треба да бидат дефинирани на тој начин што ќе бидат искалкулирани сите капацитети – човечки и технички коишто ќе бидат неопходни за изработка на проектот, како и ИТ инфраструктурата што ќе биде додадена на калкулацијата на цената на програмско и продукциско чинење на програмата, за секој програм поединечно.

Овој систем е базиран врз основа на меѓународно признаен и проверен систем,ги дефинира нормите на проектите во одредени временски периоди по однос на време и на содржина и ги прецизира потребите од човечки ресурси, технички капацитети и финансиски средства.

Квалитетот на програмата (во поголем дел културно-забавната програма, повеќегодишните копродукциски проекти, вклучувајќи ја и странската и домашна откупена играна програма) не може да биде обезбеден со едногодишно планирање на буџетот.

Промената на методологијата на програмата ќе се прецизира со интерен документ што ќе ги задолжи сите уредништва на ваков принцип на работа, кој при првата имплементација ќе претрпи и внатрешна анализа на ефикасноста и ефективноста на примената во јавниот сервис.

**Архива и фонотека на МРТ**

Архивата и фонотеката на МРТ се најстари во државата и претставуваат национално богатство со кое може да се гордее јавниот сервис.

Имено, МРТ во својата Архива има зачувано 100.000 наслови во траење од 5 до 45 минути со зачувани информативни, документарни и образовни емисии снимени на филмски ленти.

На Квадриленти во Архивата на МРТ се зачувани 5700 ленти во траење од 60 и 90 минути со играна, забавна, сериска, народна и класична музика, детска и документарна програма.

На Ц ленти во Архивата на МРТ  се зачувани 8700 ленти на кои се снимени документарни, играни и серски програми од домашно производство.

На Јуматик ленти во Архивата на МТВ се зачувани околу 7000 ленти на коишто се снимани информативни емисии и други програми.

На Бета формат се зачувани окколу 30000 ленти на коишто се снимени емисии од информативната, документарната, играна, сериска, културна, музичка, образовна и драмска програма.

Дигитал С – во Архивата на МРТ се зачувани 237 ленти на коишто се снимани директни преноси и други материјали

Зачувани се и 5000 филмски ленти на кои се снимени емисии од сите области, како и дел од информативната програма – прилози од вести.

Околу 10% од материјалите од Архивата на МТВ се дигитализирани, односно материјалите се префрлени на 164 ЛТО ленти и слободно може да се каже дека овие материјали се од огромно значење за историјата на државата.

Во Фонотеката на МРА се зачувани околу 10000 грамофонски плочи, 10000 ленти со народна музика, околу 12000 студиски ленти со забавна музика, околу 6.500 студиски ленти со класична музика,, 2054 студиски ленти со снимени радиодрами, околу 6000 студиски ленти со снимени говорни емисии, околу 3000 студиски ленти со собраниски снимки, 13000 мали студиски ленти со класична музика. Овие материјали датираат од 1956 година до денес.

Досега се дигитализирани околу 5% проценти од вкупниот архивски материјал во Фонотеката на МРА и тоа делот на радиодрамите, а останатиот дел на материјалите од Фонотеката ќе се дигитализира паралелно со дигитализација на Македонското радио.

## 10. ФИНАНСИСКА СОСТОЈБА И ФИНАНСИСКИ ПРОЕКЦИИ

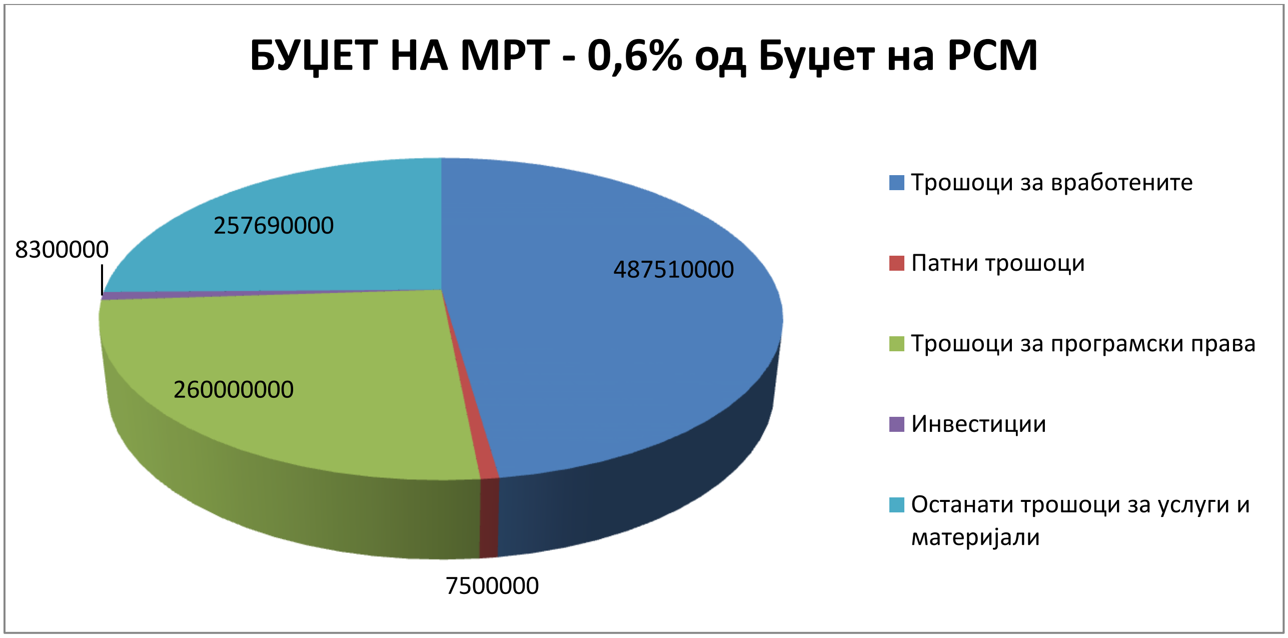
Согласно Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, Македонската радио телевизија се финансира од Буџетот на Р.С.Македонија и тоа средствата за оваа намена, преку Министерството за информатичко општество се распределуваат на следните корисници:

- 74,5 % за Македонска радио телевизија
- 19,5% за Македонска радиодифузија
- 6% за Агенција за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги

Средствата определени од Буџетот за радиодифузна дејност се предвидени за 2020 година во висина од 0,9%, а за во 2021 година да се достигне 1% од реализираниот буџет на РСМ за претходната година и за следните години останува истатиот процент..

И покрај тоа што процентот за радиодифузна дејност за 2020 година во Законот се определени 0,9%, од реализираните приходи од Буџетот на РСМ за 2019 година, средствата што се доделуваат на трите корисника се помалку од 0,6% Во 2021 година на МРТ треба да и се доделат средства од државниот буџет во висина од приближно 1.415.500.000,00 денари, меѓутоа поради неисполнување на законските обврски од Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги, МРТ за 2021 година во Финансискиот план за 2021 година предвиде 894.000.000,00 денари по овој основ.

Буџетот на МРТ за 2021 година е планиран на следниот начин (изразено во денари):




Поради неимплементирање на законските решенија за финансирањето на МРТ, на јавниот сервис не му се доделени финансиски средства во износ од околу 12,3 милиони евра за 2018, 2019 и 2020 година, како што е прикажано во табеларниот преглед.

| Година | Средства кои МРТ требало да ги добие во денари | Средства кои МРТ требало да ги добие во ЕУР | Средства кои МРТ ги добила во денари | Средства кои МРТ ги добила во ЕУР | Разлика која не е добиена во денари | Разлика која не е добиена во ЕУР |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2018 | 936,994,695.00 | 15,198,616.30 | 886,549,998.00 | 14,380,373.04 | 50,444,697.00 | 818,243.26 |
| 2019 | 1,123,489,800.00 | 18,223,678.83 | 894,000,000.00 | 14,501,216.55 | 229,489,800.00 | 3,722,462.29 |
| 2020 | 1,366,626,510.00 | 22,167,502.19 | 894,000,000.00 | 14,501,216.55 | 472,626,510.00 | 7,666,285.64 |
| | | | | Вкупно | 752,561,007.00 | 12,206,991.19 |

Во зависност од зголемувањето, намалувањето или мирувањето на Буџетот на РС Македонија во наредните пет години, ќе зависи и висината на Буџетот на МРТ. Во услови кога Буџетот на РС Македонија во наредните пет години би бил во иста или приближно иста висина како во 2021 година и доколку се реализира порастот на процентот како во Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги.

Неопходно е повторно да се нагласи дека движењето на Буџетот на МРТ е правопропорционално поврзан со движењето на Буџетот на РС Македонија и со имплементацијата на законските решенија за финансирањето на МРТ во Законот

за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги (член 45 од Преодни и завршни одредби од ЗААВМУ).

Во овој случај, во МРТ ќе се отвори можност за нови инвестициски активности, нови вработувања, зголемување на буџетот во делот на програмата.

Финансирање на јавниот радиодифузен сервис од Буџетот на државата претставува извесен начин на финансирање, но земајќи ги предвид препораките на Европската радиодифузна унија, како и сите стандарди на Советот на Европа за финансирање на јавните радиодифузни сервиси, принципите за јавно финансирање на Европската радиодифузна унија (EBU) за јавните радиодифузни сервиси и најдобрите практики во Европа велат дека за функционирање на јавниот сервис е неопходно и независно финансирање, кое пак, понатаму подразбира независност на јавниот сервис од какви било политички и институционални влијанија.

Од вкупниот Буџет на МРТ, 25% се планираат за продукција, производство, откуп и емитување на програмските содржини. Во 2021 година се предвидени средства во висина од 260 милиони денари, а со зголемувањето на приливот на финансиски средства, ќе се зголеми и можноста за зголемување на програмската понуда во смисла на квантитет и на квалитет.

За 2021, доколку се реализираат законските решенија за финансирање на МРТ, за производство и за набавка на програма би се одвојувале околу 520 милиони денари на годишно ниво, дополнително сметајќи дека и средствата за инвестиции би изнесувале многу повеќе од сегашните и тоа околу 270 милиони денари со што МРТ би имала средства за поголеми инвестициски вложувања во техничките капацитети воопшто во МРТ.

Во следните 4 години, односно од 2022 до 2025 година уште поголем дел од средствата би се инвестирал во програмата, односно разликата од средствата што се добиваат сега и средствата што треба да ги добие јавниот сервис согласно Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги би се распоредувал во следниот износ: 75% инвестирање во програма и 25% во техничко технолошки инвестирање прикажано во табеларниот приказ подолу.

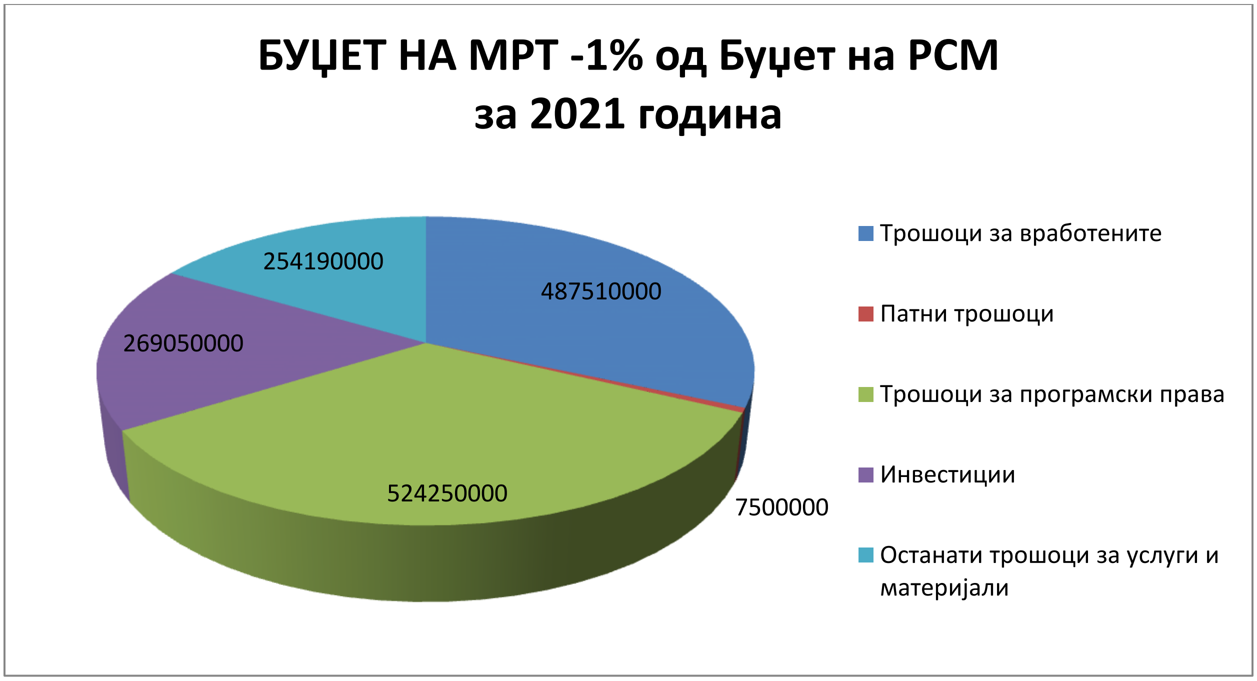
| Година | Средства што МРТ ги добива 0.6% | Средства што МРТ треба да ги добие согласно Закон 1% | Разлика | Инвестиции во програма од разликата | Инвестиции во техникичко технолошки развој од разликата | Вкупно инвестиции во програма Предвидени + разлика | Вкупно инвестиции во техничко-технолошки развој Предвидени + разлика |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2021 | 894.000.000 | 1.415.500.000 | 521.500.000 | 260.750.000 | 260.750.000 | 524.250.000 | 269.050.000 |
| 2022 | 894.000.000 | 1.415.500.000 | 521.500.000 | 365.050.000 | 156.450.000 | 628.550.000 | 164.750.000 |
| 2023 | 894.000.000 | 1.415.500.000 | 521.500.000 | 365.050.000 | 156.450.000 | 628.550.000 | 164.750.000 |
| 2024 | 894.000.000 | 1.415.500.000 | 521.500.000 | 365.050.000 | 156.450.000 | 628.550.000 | 164.750.000 |
| 2025 | 894.000.000 | 1.415.500.000 | 521.500.000 | 365.050.000 | 156.450.000 | 628.550.000 | 164.750.000 |
| Вкупно инвестиции во програма и во техничко технолошки развој | | | | | | 3.038.450.000 | 928.050.000 |

*Средствата се изразени во денари

Проекциите за инвестиции во програмата и во техничко технолошкиот развој на МРТ се прикажани подолу:

*Изразено во милиони денари

Во продолжение следува шематскиот приказ на Буџетот на МРТ во случај кога би се реализирале обврските од ЗАВМУ во делот на финансирањето на МРТ.




*средствата се искажани во денари

Вкупно планираните расходи и инвестиции на МРТ во 2021 година претставени во Предлог - Финансискиот план за 2021 година, земајќи ги предвид сегашниот износ на средствата што и следуваат на МРТ и процентот што и следува на МРТ доколку се исполни Законот за аудио и аудиовизуелни медиумски услуги во делот на финансирањето на МРТ:

| Реден број | **ВИДОВИ РАСХОДИ ЗА 2021 ГОДИНА** | Предлог-планиран износ со 0,6% од радиодифузната дејност | Предлог-планиран износ со 1% од радиодифузната дејност |
|---|---|---|---|
| 1. | Трошоци за вработените | **487,510,000** | **487,510,000** |
| 2. | Патни и транспортни трошоци | **7,500,000** | **7,500,000** |
| 3. | Програмски права | **263,500,000** | **524,250,000** |
| 4. | Останати трошоци за услуги и материјали | **254,190,000** | **254,190,000** |
| 5. | Инвестиции | **8,300,000** | **269,050,000** |
| 6. | Вкупно расходи за 2021 | **1.021.000.000** | **1.542.500.000** |

## 11. СЕДИШТЕТО НА МРТ И НЕГОВОТО ПРОСТОРНО ПЛАНИРАЊЕ

Седиштето на МРТ се наоѓа во централното подрачје на градот Скопје и опфаќа површина од околу 23.400 м2, од кои 15.300 м2 се објектот на МТВ (во чиј состав се и студијата), 6.700 м2 се објектот на МРА, 650 м2 на 7-ми кат во високиот објект на МРТ и 8.500 м2 делот каде што е сместен дел од мобилната техника на МРТ (репортажните возила). На овој простор распоредени се канцелариските дел, студиските дел на МТВ и на МРА и магацинскиот простор.

Во изминатиот период голем дел од објектот на Македонската телевизија е реновиран со уредени океански простории на секој кат, определени простории за одмор и за ужина на вработените, секој кат има своја сала за состаноци, реновирани тоалети во МТВ и во МРА.

Искуството покажа дека океанскиот принцип на работа е позитивно и затоа во следните пет години е неопходно и објектот на Македонското радио да се преуреди на овој принцип. Бидејќи во поголемиот дел од објектот на Македонското радио функционира администрацијата, за нивни потреби во следните пет години потребно е да се реновираат просториите и да се направат океански простории.

Паралелно со реновирањето на административниот простор ќе се одвива и обновувањето на студискиот простор на Македонското радио, а кој ќе претходи на процесот на дигитализација на Македонското радио.

Во објектот на Македонската телевизија потребни се активности како редовно одржување на реновираниот дел и негово зачувување.

## 12. НЕОПХОДНИ УСЛОВИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА

Имплементацијата на Петгодишната стратегија за развој на Македонската радио телевизија ќе бидат во зависност од тоа како ќе се одвиваат интерните процеси во Македонската радио телевизија, но и екстерните процеси, коишто во поголемиот дел не зависат од јавниот сервис.

**Интерни услови**

Менаџментот на Македонската радио телевизија треба добро да се потруди за реализација на горенаведените активности од стратегијата.

Како приоритет е почитувањето на Етичкиот кодекс на сите вработени во МРТ и ангажманот на Етичката комисија, меѓутоа и на сите вработени кои пред се, треба стриктно да го почитуваат Етичкиот кодекс, а доколку забележат какви било

недоследности, да ги пријават на Етичката комисија на МРТ без никакви пристрасности.

Неопходно е да се донесе акт за политиката на јавниот сервис. Политиката на јавниот сервис би се однесувал на секој вработен во МРТ и би го дефинирал однесувањето на вработените на работното место и надвор од него. Со тоа ќе се јакне имиџот на јавниот сервис, не само меѓу вработените, туку и меѓу јавноста и гледачите на МРТ.

Неопходно е да се формира проектна група којашто интерно ќе ги информира вработените за сите процеси што ќе претставуваат каква било промена во процесите на работење, во согласност со Стратегијата.

Неопходно е да се назначи омбудсман, лице кое ќе биде задолжено за комуникација со гледачите и слушателите на Македонската радио телевизија, со правовремена реакција до одредени инстанци при жалби и поплаки по однос на програмските содржини емитувани на Македонската радио телевизија.

Мотивирање на вработените за поголема ефикасност и ефективност во исполнувањето на работните обврски преку разни инструменти што треба да ги препорача Секторот за човечки ресурси.

Инвестирање во вработените преку надградување на нивното знаење и дообучување преку организирани обуки, внатре во МРТ, како и нивно учество на надворешни обуки. Секоја додадена вредност на вработените значи и поголема успешност на МРТ.

**Надворешни услови**

Елементарен услов за реализација на Петгодишната стратегија на Македонската радио телевизија е стабилното, но и доволно финансирање на јавниот сервис. Стратегијата ги дефинира неопходните кадри, технички капацитети и програмски развој, меѓутоа без доволни финансиски средства реализацијата на предвиденото во документот нема да може да се спроведе. Во многу тесна линија е реализацијата на законски предвиденото решение за финансирање на МРТ со дигитализацијата на Македонското радио, тековно обновување на телевизиската техника, интеграцијата на десковите на МТВ, на МРА и на Веб сајтот, стратегијата за развој на новите програмски сервиси, заживувањето на Дописничката мрежа на МРТ, целосно враќање во функција на Музичката продукција на МРТ, поставувањето на јавниот сервис на повеќе платформи и на социјалните мрежи, екипирање на квалитетни кадри и производство на најквалитетна програма, односно со сите поставени цели во Петгодишната стратегија за развој на МРТ и од тоа зависи и успешноста на нејзиното имплементирање во пракса.

Македонската радио телевизија, со својата поставеност и специфичност, во ниту еден случај не може да се изедначува со другите јавни претпријатија што функционираат во државата.

Особено е битна улогата што ја има јавниот радиодифузен сервис во општеството и следејќи ги промените во модерниот свет, од суштинско значење е како Македонската радио телевизија ќе се прилагоди на тие промени. Поради сето тоа, многу е битно јавниот сервис да има можност сам да ги селектира и да ги регрутира човечките ресурси од медиумската фела, независно од државните институции и обемните процедури за добивање согласности за вработувања.

Мотивираноста на вработените е на многу ниско ниво, бидејќи со моменталното законско решение не постои можност ниту за хоризонтално, ниту за вертикално препраспоредување, а за унапредување шансите се речиси никакви. Како најдобро решение се предлага на носење на законско решение кое ке претставува олеснување на работењето и функционирањето на јавниот сервис, а ќе биде опфатена и оваа проблематика со вработувањето, прераспоредувањето и унапредувањето на вработените во МРТ.

Во најновите измени во Законот за јавни набавки, програмските содржини не се предмет на овој Закон, меѓутоа производство и емитување на програма подразбира и други услуги кои во моментов се предмет на Законот за јавни набавки, како што е на пример изработка на делови од сценографијата коишто се предмет на јавните набавки.

Измените во Законот за трансформација во редовен работен однос се неминовни, по однос на тоа што основната дејност на МРТ е основана врз авторство, а именуваниот Закон токму претставува ограничување на јавниот сервис во ангажирање на автори кои би работење краткорочно на проекти и креирање на програмски содржини, или пак на графички дизајн што е во голем обем потребен при емитувањето на програмските содржини, а воедно и на нивната промоција и пласирање на новите медиуми, што е и стратешки сегмент на овој документ. Изземањето на јавниот сервис од овој Закон значајно би ја олеснил работата на МРТ.

Поради сето гореспоменато, неопходно е да се изготви lex specialis за Македонската радио телевизија со што ќе се дефинира потполна финансиска и кадровска независност на МРТ и со што како јавен сервис ќе се изземе од комплексот на закони кои важат за останатите јавни претпријатија.

Исполнувањето на внатрешните и надворешните услови за реализација на Петгодишната стратегија на МРТ ќе бидат услов за јавниот сервис да ја започне

реформата и трансформацијата која ќе го направи конкурентен на медиумскиот пазар, најнапред во земјата, а потоа и пошироко во Европа.

## 13. ЗАКЛУЧОК

Во време на новите технологии и време на нелинеарни медиуми, Македонската радио телевизија треба да постигне забележителен напредок во доменот на програмската понуда, имплементација на новите технолошки достигнувања, унапредување на стандардите на работа и да даде свој придонес во процесите на демократизација на општеството во целина.

Во моментот на пишувањето на Петгодишната програма за развој на МРТ, јавниот сервис се соочува со бројни предизвици од административна природа, со голем број законски ограничувања, системски неусогласености, кадровска неекипираност и сл. И покрај тоа, може да се истакне дека МРТ во моментов е со најмал долг од нејзиното постоење, кој во догледно време ќе биде исплатен во целост. Овој тренд со ефикасно менаџирање на финансиските ресурси треба да продолжи во наредните пет години.

Насоката на МРТ, од програмски и социјален аспект ќе биде насочена кон следните принципи:

Истакнување на важноста на производство на висококвалитетни содржини како веродостојна алатка во борбата против дезинформациите и соодветни потребни инвестиции во јавниот радиодифузен сервис, особено во креирањето на вести;

Поддржување на важната улога што јавниот радиодифузен сервис ја игра како главен придонесувач во производството/копродукција на локални и европски висококвалитетни содржини и улогата на јавниот радиодифузен сервис во консолидирањето на општеството и поддржување на социјалната кохезија, вклучително и во покривањето на главните спортски и културни настани од национално значење;

Активно учество во Мрежата за медиумска писменост и унапредување на општествената инклузивност, односно пристапот на различните групи во општеството до јавниот сервис;

Активна интеракција со публиката преку социјалните мрежи со цел да се добие појасна слика што сакаат гледачите, нивните поплаки и сл.;

Разбирање на важноста на јавниот радиодифузен сервис за развој на националните креативни индустрии и таленти;

Истакнување на важноста на инвестирањето во иновациите во сите аспекти на работата на јавните медиумски сервиси како движечка сила на медиумската индустрија;

Признавање дека ЕУ редовно ја потврдува важноста на јавниот радиодифузен сервис како составен дел од развојот и напредокот на медиумите и слободите на медиумите во Поглавјата 23/24 и Поглавјето 10 од Извештаите за напредокот на ЕК, во рамките на преговорите за напредок на земјите во процесот на пристапување во ЕУ.

Од усвојувањето на оваа Стратегија за пет години од денес, Македонската радио телевизија ќе претставува јавен медиумски сервис, линеарен и мултимедиален, со најдобра програмска понуда емитувана во најквалитетна дефиниција, извор на нови кадри, но и медиум којшто може да се пофали со кадри специјализирани во својата област и медиум што ќе може да се споредува со најсовремените медиуми во Европа.

## АКЦИСКИ ПЛАН

| Рок за исполнување на целите | Цели | Делегирани лица |
|---|---|---|
| 2021 | - Дигитализација на Македонското радио | Работна група со Одлука |
| | - Реновирање на просторот во објектот на Македонското радио | Помошник на Директорот за логистика |
| | - Набавување на нови камери и студиски системи | Раководител на Сектор ТВ Техника |
| | - Воспоставување на систем за анкетирање на публиката | Сектор маркетинг и Помошник на Директорот на МТВ |
| | - Носење Политики на јавниот сервис | Човечки ресурси на МРТ |
| | - Надградување на веб сајтот на МРТ од содржински и од мултимедијален аспект | Директор МТВ |
| | - Пласман на јавниот сервис на платформи, мобилни апликации и на социјалните мрежи | Директор на МТВ и на МРА |
| | - Назначување на омбудсман | Уреднички колегиум на МРТ |

| | | |
|---|---|---|
| | - Воспоставување интранет<br><br>- Вработување на нови кадри<br><br>- Обуки на кадри<br><br>- Имплементирање на тригодишното планирање на програмата во актите на МРТ<br><br>- Интегрирање на тригодишно планирање на програмата<br><br>- Реализација на најголемото студио преку приватно јавно партнерство<br><br>- Ревидирање на Стратегијата | Цане Петрушевски, Живко Маневски<br><br>Директор на МТВ, Директор на МРА и Директор на ЗФА<br><br>Човечки ресурси<br><br>Одделение за правни и нормативни работи<br><br>Уреднички колегиум на МРТ<br><br>Сектор за јн, Сектор логистика, Сектор ТВ Техника и Директор на МТВ<br><br>Проектна група на МРТ |
| 2022 | - Замена на системот за снимање, обработка и емитување на програмата<br><br>- Замена на студиската инфраструктурна опрема (матрица, интерфонија, видеомиксери, аудио миксери)<br><br>- Активно присуство на МРТ на социјалните мрежи и на Youtube<br><br>- Човечки ресурси го преземаат приматот со управувањето со човечките ресурси во МРТ<br><br>- Вработување на нови кадри<br><br>- Формирање интерна школа за обука на новинари и технички кадри<br><br>- Обуки на кадри<br><br>- Ревидирање на Стратегијата | Раководител на Сектор ТВ Техника<br><br>Раководител на Сектор ТВ Техника<br><br>Директор МТВ и МРА<br><br>Човечки ресурси на МРТ<br><br>Директор на МТВ, Директор на МРА и Директор на ЗФА<br><br>Уреднички колегиум на МРТ<br><br>Човечки ресурси<br><br>Проектна група |
| 2023 | - Надградба на архивскиот систем<br><br>- Вработување на нови кадри | Раководител на Сектор ТВ Техника |

| | | |
|---|---|---|
| | - Обуки на постојните кадри<br><br>- Ревидирање на Стратегијата | Директор на МТВ, Директор на МРА и Директор на ЗФА<br><br>Човечки ресурси<br><br>Проектна група |
| 2024 | - Интегрирање на тв и радио техника<br><br>- Зголемен обем на објавени содржини на новите медиуми<br><br>- Обука на кадри<br><br>- Вработување на кадри<br><br>- Ревидирање на Стратегијата | Раководител на Сектор ТВ Техника<br><br>Директор МТВ и МРА<br><br>Човечки ресурси<br><br>Директор на МТВ, Директор на МРА и Директор на ЗФА<br><br>Проектна група на МРТ |
| 2025 | - Интегрирање на радио, телевизискиот и дескот на веб сајтот<br><br>- Вработување на нови кадри<br><br>- Финална проверка на имплементирањето на Петгодишната стратегија и подготовки за изготвување на нова Петгодишна стратегија | Директор МТВ и Директор на МРА<br><br>Директор на МТВ, Директор на МРА и Директор на ЗФА<br><br>Проектна група на МРТ |

Програмски совет на МРТ

____________________________

проф.д-р Смилка Јанеска Саркањац
претседател