

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Наглядової ради АТ «НСТУ»
від 10 вересня 2021 р. № 62

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НСТУ» на 2021–2025 роки

У період 2017–2020 років Суспільний мовник здійснив кроки, спрямовані на побудову оптимальної організаційної моделі, та перейшов до сталого планомірного розвитку. У зв'язку з організаційною перебудовою компанії, відповідно до рекомендацій міжнародного організаційного аудиту, здійсненого Ernst & Young, завдяки запровадженню посад членів правління, відповідальних за платформи мовлення, та створенню відповідних дирекцій вперше в історії компанії з'явилися умови для появи низки цифрових медіаактивів, що стрімко здобувають популярність користувачів; аудиторні показники національних телеканалів вперше за час існування компанії змінили тренд від щорічного спадання до щорічного зростання відповідно до річних планів; радійні медіаактиви продовжують суттєво нарощувати аудиторію та розширювати FM-мережу, а флагманський радіоканал «Українське радіо» утримує лідерство серед інформаційних радіостанцій.

Новини Суспільного мовника зберігають лідерство в дотриманні журналістських стандартів і завдяки появі новинного вебсайту розширюють свою аудиторію. Серед позитивних зрушень – відповідно до поставлених Наглядовою радою завдань у новинах усунуто дисбаланс, пов'язаний з надмірним ігноруванням дій представників влади всіх рівнів. Жанрове розмаїття суспільно-політичних телевізійних, радійних та кросплатформних проєктів сприяє виконанню стратегічних завдань, що стоять перед мовником, а саме: бути надійним джерелом новин, безпечним джерелом інформації та осередком дискусій, що впливають на те, як суспільство визначає свої пріоритети.

У попередні роки також було розроблено та ухвалено концепцію мовлення з тематики національних меншин та концепцію дитячого та підліткового мовлення, що дали поштовх до систематизації роботи Суспільного мовника в цих напрямках. Упорядкування роботи з різними аудиторіями має продовжитися, і в найближчі роки мають бути розроблені та ухвалені нові концепції за напрямками мовлення.

За перші чотири роки роботи компанії зроблено низку кроків для розбудови системи корпоративного управління та системи внутрішнього

контролю компанії. За ефективністю використання коштів та дотриманням законодавства АТ «НСТУ» стежать ревізійна комісія, як орган управління компанії, служба внутрішнього аудиту, що підпорядковується Наглядовій раді, а також підрозділи ризик-менеджменту, комплаєнсу та протидії корупції, що підпорядковані правлінню. Крім того, компанія щороку проходить зовнішній незалежний аудит фінансової звітності, і за результатами такого аудиту за 2020 рік вперше міжнародна аудиторська компанія надала позитивний висновок без застережень. Важливим кроком для компанії стало затвердження нової грейдингової системи оплати праці, запровадження якої розпочалося у 2021 році. Нова система оплати праці дозволить наблизити рівень оплати всіх працівників Суспільного до ринкового, враховуючи при цьому особливість АТ «НСТУ» як компанії, що має змогу мотивувати персонал не лише фінансово.

Серед стратегічних викликів для мовника – наявність законодавчих перепон щодо спільного виробництва аудіовізуального контенту та виробництва строком понад один рік, що обмежує можливість створення конкурентоздатного продукту на рівні з приватними медіа; нестабільна модель фінансування, що обмежує компанію в реалістичному плануванні свого розвитку; неможливість витратити кошти держпідтримки на промоцію медіаактивів та контенту, а також на маркетингові потреби; потреба налагоджувати більш тісні контакти з аудиторіями і стейкхолдерами та інше.

На найближчий період Наглядова рада АТ «НСТУ» встановлює такі основні напрями діяльності компанії, які продовжують логіку стратегічних рішень у напрямі розвитку компанії.

1. Сприяння зміцненню соціального капіталу українського суспільства

Стратегічний характер цього напрямку було описано в Основних напрямках діяльності компанії на попередні роки. Разом з тим на поточному етапі це стратегічне завдання передбачає низку конкретних кроків. Зокрема, компанії належить:

1.1. Продовжити роботу з налагодження діалогу між мовником та аудиторією і діалогу між представниками аудиторії за посередництва мовника. Продовжити впровадження з цією метою діалогових форматів теле- та радіоефірів. Визначитися з планами запуску на каналі UA: ПЕРШИЙ соціального токшоу та продовжити розвиток суспільно-політичного токшоу.

1.2. Посилити в інформаційному мовленні дотримання місії Суспільного мовлення в частині надання суспільству достовірної та збалансованої інформації про Україну та світ, а також стратегічного завдання компанії «Розвивати критичне мислення, зменшувати тривожність, додавати впевненості та виваженості в оцінках». Зокрема, слід розвивати напрям інформування про суспільно значущі події, на відміну від інших медіа, які схильні надавати

перевагу випадковим надзвичайним подіям чи катастрофам. Також керівництву інформаційного та суспільно-політичного мовлення слід стежити за широким та неупередженим висвітленням політичних процесів у країні загалом та кожному з регіонів зокрема, висвітленням позицій інститутів влади, різних політичних сил та громадськості, оперативно реагувати на суспільно значущі події. Розвивати інформаційну платформу на базі Суспільного, активно використовуючи матеріали з регіонів. Серед критеріїв успіху Наглядова рада звертатиме увагу на рівень цитованості та залученості аудиторії.

1.3. Продовжити роботу над підвищенням довіри до Суспільного мовлення, зокрема регулярно вивчати громадську думку щодо контенту, суспільної ролі компанії.

1.4. Продовжити пошук оптимальних медійних форматів та політик, які, відповідно до стратегічних завдань, сприяють зміцненню соціального та культурного капіталу українців, консолідації українського суспільства та зростанню довіри в суспільстві, поглибленню національної свідомості; у зв'язку з цим продовжити обмін сюжетами між регіональними філіями та підготовку сюжетів у регіонах для всеукраїнського мовлення та впровадження «українського погляду» та «українського інтересу» на рівні сітки / контенту мовлення.

Наглядова рада **оцінюватиме** успішність діяльності АТ «НСТУ» в цьому напрямі, аналізуючи річні плани діяльності компанії та звіти щодо їхньої реалізації, дані вимірювань аудиторії та соціологічних опитувань, дані моніторингу медіаконтенту, зокрема щодо якості й актуальності контенту, охоплення аудиторії, цитованості та залученості аудиторії.

2. Зміцнення платформ мовлення та діджиталізація

У цьому напрямі АТ «НСТУ» має дотримуватися підходу, що полягає у спеціалізації контенту для різних каналів та платформ мовлення і водночас розвитку нових медіа та інвестицій у діджитал-орієнтований контент. Для кожної з платформ має бути запроваджено планування з горизонтом на сезон та на середньострокову перспективу. На поточному етапі Наглядова рада встановлює для компанії такі пріоритети:

2.1. З огляду на підвищену увагу стейкхолдерів до телевізійних медіаактивів компанії Наглядова рада в найближчі роки звертатиме на них більшу увагу. Правлінню належить до кінця III кварталу 2021 року розробити та внести на розгляд Наглядової ради довгострокову концепцію розвитку телевізійних медіаактивів – загальнонаціональних телеканалів UA: ПЕРШИЙ, UA: КУЛЬТУРА, а також міжрегіональної телевізійної мережі з фокусом на локальні теми. Крім того, необхідно оновити програмну лінійку національних та регіональних телевізійних платформ продуктом власного виробництва, що відповідає сучасним світовим вимогам до якості, включно із замовленням

виробництва контенту на аутсорсингу та оновленням бібліотеки прав відповідно до концепцій мовлення.

2.2. Продовжити розвиток групи радіостанцій Суспільного, які, за даними вимірювань, у попередні роки досягли суттєвого зростання та омолодження середнього віку аудиторії. У наступні роки слід продовжити якісне оновлення ефіру та технічне оновлення радіоканалів «Українське радіо», «Радіо «Промінь», «Радіо «Культура» та радіопродакшену, розвиток на базі радіо сучасних цифрових форматів, розвиток мистецьких колективів Українського радіо відповідно до провідної практики мовників – членів Європейської мовної спілки. Продовжувати розвиток FM-мереж радіомовлення та популяризацію частот серед аудиторії, а також, за наявності достатнього фінансування, продовжувати мовлення на середніх хвилях.

2.3. У напрямі регіонального мовлення необхідно розробити та ухвалити нову довгострокову концепцію розвитку Суспільного мовлення в регіонах, що включатиме, зокрема, можливість розвитку мережі регіональних телеканалів як міжрегіональної інформаційної телеплатформи.

2.4. У діджитал-платформах, що з'явилися після запровадження нової організаційної структури компанії, слід продовжити розвиток єдиної екосистеми цифрових медіаактивів, перепакування відео- та аудіоконтенту для поширення на цифрових платформах, а також виробництво діджитал-орієнтованого контенту всіма платформами. Крім того, варто розширювати представленість Суспільного мовлення та його медіаактивів в основних соціальних мережах.

2.5. Запуск власної потокової діджитал-платформи OTT/VOD має стати одним з основних напрямів роботи Суспільного на найближчі роки, що дасть змогу досягти нових аудиторій. Розвиток власної платформи OTT/VOD є критичним, адже це питання виживання традиційних медіакомпаній в умовах ринку, що динамічно розвивається. Важливим є також пошук ресурсів для регулярного виробництва унікального контенту, що буде транслюватися передусім на платформі OTT/VOD та згодом поширюватися в межах інших платформ.

Наглядова рада **оцінюватиме** успішність діяльності АТ «НСТУ» в цьому напрямі, аналізуючи річні плани діяльності компанії та звіти щодо їхньої реалізації, дані вимірювань аудиторії та соціологічних опитувань, дані моніторингів медіаконтенту, зокрема щодо якості й актуальності контенту, охоплення аудиторії, цитованості та залученості аудиторії.

3. Суспільна трансформація: особлива увага до різних аудиторій

У попередні роки було розпочато упорядкування роботи Суспільного мовлення з різними аудиторіями медіаспоживачів шляхом створення концепцій мовлення для окремих аудиторій, поява яких довела свою ефективність. У

найближчі роки мають бути розроблені та ухвалені нові концепції за напрямами мовлення.

3.1. Діти та підлітки. Стратегічний характер цього напрямку було описано в Основних напрямках діяльності компанії на попередні роки. На новому етапі слід продовжити втілення концепції, розширюючи портфель продуктів компанії для дітей та підлітків.

3.2. Доопрацювати концепцію мовлення з тематики національних меншин з урахуванням світового досвіду, зокрема щодо відповіді на зростання нетерпимості в постковідному світі, а також національних законодавчих змін.

3.3. До кінця 2022 року розробити та ухвалити концепцію спортивного мовлення АТ «НСТУ». У концепції слід передбачити розумний баланс між висвітленням подій професійного та масового спорту, підготовку спеціалістів та розвиток матеріально-технічної бази для live-трансляцій спортивних подій. Сприяти професійному розвитку коментаторів у періоди між змаганнями.

3.4. Забезпечувати право на доступ до якісного контенту для людей з інвалідністю. Розроблення та виготовлення контенту Суспільного мовника має здійснюватися на засадах інклюзивності та різноманіття. Суспільний мовник має розширювати кількість адаптованого для людей з інвалідністю контенту на всіх своїх платформах.

Наглядова рада **оцінюватиме** успішність діяльності АТ «НСТУ» в цьому напрямі, аналізуючи подані на розгляд концепції мовлення, плани та звіти щодо їхнього впровадження, дані моніторингу медіаконтенту, зокрема щодо якості й актуальності контенту, охоплення аудиторії та залученості аудиторії.

4. Маркетинг, GR та популяризація Суспільного мовлення

У найближчі роки Наглядова рада очікує на перехід компанії до моделі сталого розвитку, що позначиться на систематизації маркетингових практик, а також розвитку комунікацій з аудиторіями та стейкхолдерами. На поточному етапі Наглядова рада встановлює для компанії такі пріоритети:

4.1. Правлінню компанії слід систематизувати маркетингову роботу, зокрема створити концепцію просування портфеля брендів АТ «НСТУ», що допоможе краще досягати різних аудиторій, а також приділяти пропорційну увагу висвітленню роботи та популяризації кожної з платформ, флагманських медіаактивів, контенту власного виробництва та подій Суспільного мовлення.

4.2. З огляду на розвиток FM-мереж радіостанцій Суспільного мовлення необхідно здійснити системну промокампанію цих медіаактивів у ключових містах, використовуючи як зовнішні носії, так і внутрішнє промо на медіаактивах Суспільного мовлення.

4.3. Створити GR-стратегію та налагодити стійкі комунікації з представниками органів влади, зокрема для адвокації законодавчих змін щодо

зміцнення Суспільного мовлення: більш стійкої моделі фінансування, надання можливості спільного виробництва аудіовізуального контенту та виробництва строком понад один рік, можливості витратити кошти держпідтримки на маркетингові потреби та промоцію платформ і контенту.

4.4. Налагоджувати більш тісні зв'язки з громадянським суспільством та культурними інституціями.

4.5. Розбудовувати більш тісні зв'язки з аудиторіями медіаактивів Суспільного мовлення, зокрема задля отримання зворотного зв'язку щодо контенту та краудфандингу.

Наглядова рада **оцінюватиме** успішність діяльності АТ «НСТУ» в цьому напрямі, аналізуючи роботу відповідних підрозділів та створені документи, соціологічні дані, дані внутрішнього та зовнішнього моніторингу.

5. Розвиток корпоративної культури та практик управління персоналом

Один з важливих моментів у популяризації бренду Суспільного – це розвиток HR-бренду, метою якого є підвищення залученості працівників компанії та спонукання кваліфікованих кадрів працювати саме в нашій компанії. Основою розвитку HR-бренду має стати стійка корпоративна культура, що ґрунтуватиметься на поцінуванні фахівцями справи, якою вони займаються, та місцем, де вони працюють. Засадою корпоративної культури має стати місія Суспільного.

У попередні роки компанія докладала зусиль для розвитку нової корпоративної культури, заснованої на цінностях Суспільного мовлення. На поточному етапі Наглядова рада встановлює для компанії такі пріоритети:

5.1. Завершити впровадження грейдингової системи оплати праці працівників АТ «НСТУ», що наблизить рівень оплати усіх працівників Суспільного до ринкового, враховуючи при цьому особливість АТ «НСТУ» як компанії, що має змогу мотивувати персонал не лише фінансово.

5.2. Організувати та мотивувати персонал на постійне підвищення кваліфікації.

5.3. Продовжити впровадження трансформації корпоративної культури задля побудови компанії, що орієнтується на розвиток та результат. Для цього необхідно удосконалити практики управління персоналом, структуру та штатний розпис з урахуванням попереднього досвіду структурних трансформацій АТ «НСТУ» та порад залучених експертів.

5.4. Завершити автоматизацію основних внутрішніх процесів в АТ «НСТУ», впровадження систем електронного документообігу та передачі інформації.

Наглядова рада **оцінюватиме** успішність діяльності АТ «НСТУ» в цьому напрямі, аналізуючи роботу відповідних підрозділів та створені документи, соціологічні дані, дані внутрішнього та зовнішнього моніторингу.

6. Зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання наявних активів АТ «НСТУ»

У перші чотири роки роботи Суспільне мовлення стикнулося із системним недофінансуванням, яке ставить на межу загрози можливість якісного виконання мовником його місії. Для подолання цієї загрози компанії належить вжити комплекс заходів, що зміцнять її фінансову стійкість. З одного боку, необхідно докласти зусиль до зменшення можливостей дискреційного політичного впливу на фінансування компанії з коштів державного бюджету. З іншого боку, слід розвинути можливості отримання фінансування з-поза меж державного бюджету, включаючи розвиток комерційних надходжень компанії за рахунок надання послуг, що не підважують місію мовника, а також розвиток фандрейзингових та краудфандингових зусиль.

6.1. У напрямі фандрейзингу – розширювати пул донорів АТ «НСТУ», у тому числі за рахунок українських державних грантодавців (Український культурний фонд, Державне агентство з питань кіно, Міністерство культури та інформаційної політики України та ін.). Здійснювати краудфандинг на підтримку окремих проєктів та активів, розбудовуючи відносини зі спільнотами споживачів. Розглянути можливість створення ендавменту для підтримки діяльності Суспільного мовлення.

6.2. У напрямі підвищення дохідності від реклами та спонсорства. В умовах скорочення з 2021 року рекламних квот на телеканалах та радіостанціях АТ «НСТУ» правлінню необхідно розглянути шляхи підвищення вартості реклами, а також розвивати спонсорські проєкти з ціннісно близькими партнерами. Розробити концепцію монетизації цифрових медіаактивів за рахунок реклами та спонсорства.

6.3. Правлінню АТ «НСТУ» необхідно розробити та затвердити концепцію управління об'єктами інтелектуальної власності, включаючи оцифрування архівів та їхню монетизацію, розробити пропозиції щодо врегулювання правових питань.

6.4. Удосконалювати підхід до фінансового планування з урахуванням можливих ризиків та сценаріїв їхнього подолання.

6.5. Адвокатувати зміни до Бюджетного кодексу України щодо запровадження більш надійної та передбачуваної моделі фінансування АТ «НСТУ» відповідно до пропозицій Наглядової ради АТ «НСТУ» від 2018 року та рекомендацій міжнародних експертів, а саме: фінансування зі спецфонду, який наповнюватиметься за рахунок надходжень від ренти за

користування радіочастотним ресурсом, що дасть змогу мовнику планувати свою діяльність більше ніж на один рік.

6.6. Адвокатувати зміни до законодавства щодо можливості витратити кошти державної підтримки для фінансування зобов'язань попередніх періодів, що надасть можливість здійснювати на загальноринкових умовах тривалі проекти з виробництва та модернізації, а також законодавчі зміни щодо спрощення процедур спільного виробництва відеоконтенту.

6.7. Розробити концепцію управління приміщеннями в центральному офісі та регіонах. Розробити дизайн-рішення для виробничих та офісних приміщень АТ «НСТУ», які враховували б наявні технологічні рішення, у тому числі технічну модернізацію.

Наглядова рада **оцінюватиме** успішність діяльності АТ «НСТУ» в цьому напрямі, аналізуючи фінансові плани, фінансові та загальні звіти компанії, концепції розвитку, роботу правління з адвокації законодавчих ініціатив, а також аудиторські звіти служби внутрішнього аудиту та стан виконання її рекомендацій.

Голова Наглядової ради

С.В. Остапа

Секретар Наглядової ради

В. В. Міський