

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ НСТУ

1. Аналіз внутрішніх та зовнішніх сильних і слабких сторін АТ «НСТУ», зокрема у розрізі ресурсів телерадіокомпанії, законодавчих умов, контенту на різних платформах Суспільного мовлення, а також виконання стратегії

SWOT – АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «НСТУ»

Сильні сторони:

Ресурси телерадіокомпанії

- Наявність унікальної по розгалуженості мережі розповсюдження сигналу по території усієї країни. Аналогів такого покриття не має жодна телекомпанія. Крім того, Суспільне, як національний мовник входить до УПП;
- Законодавчо затверджене державне фінансування телерадіокомпанії;
- Наявність власної матеріально – технічної, в тому числі, виробничої бази;
- Нефінансові активи компанії у вигляді нерухомості, оформлених ділянок землі та інш.
- Діяльність 23 регіональних телеканалів, у тому числі платформи, що забезпечують мовлення мовами національних меншин, супутниковий телеканал міжнародного мовлення UA: КРИМ
- Наявність регіонального радіомовлення, діджитал-мовлення;
- Універсалізація програмних концепцій мовників відповідно до мети та завдань регіонального мовлення;
- Впроваджено систему моніторингу якості регіонального контенту відповідно до напрямів та платформ мовлення;

Законодавчі умови

- Наявність законодавчої бази для забезпечення діяльності АТ «НСТУ», а саме **Закону України Про Суспільне телебачення і радіомовлення України.**

Контент

- преференція АТ «НСТУ» на першочергове право будь-яких офіційних трансляцій (від політичних подій до спортивних заходів).

Виконання стратегії

- Усі філії отримали лого «UA:» як свідчення дотримання принципів та стандартів Суспільного мовлення щодо надання аудиторії неупередженої та збалансованої інформації;
- Налагоджено взаємодію із загальнонаціональними мовниками: спільна робота під час виборів та спеціальних подій;
- Запущено у виробництво експериментальні проекти: виїзні студії, спеціальні проекти із залученням ПТС, спільні міжрегіональні тематичні проекти;
- Налагоджено систему відкритих відборів проектів з подальшим стороннім виробництвом;
- Опрацьовано та запущено зведене оцінювання ефективності роботи структурних підрозділів;
- Проведено перші дослідження аудиторії щодо особливостей медіа споживання в регіонах.

Слабкі сторони

Ресурси телерадіокомпанії

- Низька ефективність використання ресурсів, у тому числі, виконання дотримання ліцензій, власне виробництво, неспівставність виробництва власного контенту;
- Фактичне знищення регіонального мовлення;

- Кадровий голод;
- Відсутність креативного капіталу;
- Бюджетне недофінансування, через відсутність ефективної комунікації з депутатами та профільними комітетами Верховної Ради;
- Моральна та технічна застарілість технічного стану ефірних апаратних;
- Низька ефективність фінансового управління АТ «НСТУ»;
- Завищена кількість співробітників та витрат на утримання майна;

Законодавчі умови

- Пряма залежність надходження переважної частини фінансових ресурсів від Закону Про бюджет України.

Контент

- Неefективне використання преференції каналу на першочергове право будь-яких офіційних трансляцій. За умови згоди відповідних відомств на передачу громадському мовнику ексклюзивних прав і безумовної оплати їх реалізації, рейтинги можна підняти до необхідних показників з мінімальними економічними втратами для бюджету компанії;
- Невизначеність в формальному розведенні споживчої аудиторії на сегменти: платформа для дітей, платформа для молоді, платформа для людей середнього віку, платформа для пенсіонерів (всередині цих платформ - окремі канали для активних людей і для домогосподарок);

Виконання стратегії

- Орієнтуючись на затверджену Стратегію розвитку НСТУ – 2017, та на показники її виконання вказані в Концепції регіонального мовлення на 2020 – 2021 рр. можна вважати, що реалізація Стратегії фактично не виконана;
- Аналіз виробничих планів філій за 2018 – 2019 роки показав: фактичне невиконання планів щодо виробництва ранкових новинних блоків,

стабільний недобір розважального та просвітницького мовлення, перевищення запланованого спецмовлення: виїзні студії, спецпроекти із залученням ПТС, перенавантаження штатних працівників через розірваний виробничий цикл у будні та додаткове навантаження у вихідні дні; поточний відтік кадрів через неконкурентну заробітну плату та інш.

2. Аналіз конкурентного середовища, способи підвищення конкурентоспроможності

Насправді досить складно провести об'єктивний аналіз конкурентного середовища з кількох причин. Якщо брати до уваги саме формат Суспільного мовлення то у НСТУ конкуренція відсутня взагалі, так як інших діючих телерадіокомпаній немає. Якщо провести порівняння з іншими загальнонаціональними компаніями, такими як СТБ, ТРК Україна, 1+1, Новий, Інтер і т.д. то Суспільне, на сьогоднішній день, не можливо навіть співставити з ними за будь яким із параметрів (можливо окрім фінансових коштів, що виділяються для діяльності НСТУ).

Здавалось би головна перевага Суспільного перед конкурентами – поки що - тільки незалежність. Наприклад, щодо контенту. Новини «UA: Першого» загалом різко відрізняються в кращий бік від новин олігархічних каналів за рівнем дотримання професійних стандартів журналістики. Це майже стовідсоткове дотримання таких ключових стандартів як баланс думок, точність і достовірність, відокремлення фактів від думок. Однак, навіть серед суто інформаційних каналів таких, як Прямий, Наш, Еспресо, 5-й, 24 канал, Уніан – Суспільне далеко позаду. За даними Детектор – Медіа в лютому 2021р. в загальній аудиторії 18+, канал **UA Перший** ледве отримує частку на рівні 1%. За 4 роки роботи це занадто низький результат. Це свідчить про те, що навіть за умови практичної безконкурентності у полі суспільного мовлення НСТУ не зумів зайняти нішу та підготувати якісний продукт і знайти свого глядача.

Одним із провідних чинників конкурентоспроможності є якісний інформаційний продукт. В свою чергу, створення такого продукту може бути здійснено за рахунок синергії усіх елементів, які долучені до його виготовлення.

Перше, що необхідно зробити - сформувані відношення до собівартості продукту. Не зовнішнє (для аудиторів), а внутрішнє - для розуміння, де починається додана вартість, і які для її створення потрібні ресурси. Скільки коштує ефірний час на ТБ, на радіо, в кожній області, скільки коштує кожен клік на сайт, лайк і коментар в соцмережах і т.д. Скільки коштує хвилина купленого і виробленого контенту. Безумовно, що власний контент якраз і капіталізує телеканал.

Далі - оцінка ринку і, відповідно, розробка комерційної маркетингової стратегії з подолання різниці між розривом в поточній доданій вартості і необхідної для бажаних позицій на ринку. НСТУ має перейти до "реальної економіки".

Одним із інструментів, має стати безумовне виконання всіх внутрішніх регламентів та жорсткий контроль з боку правління (не як колегіального органу, а персонально – кожним з його членів) виконання процедур. Більше того, кожна так звана стратегія, що пишеться у компанії, повинна проходити відповідний фаховий аудит.

Ще одна конкурентна складова це конкурентоспроможність персоналу, тобто журналістів, спеціалістів, керівників, – це вміння кожного з них і всіх разом швидко і ефективно впроваджувати різні новинки на будь-якій стадії життєвого циклу продукції. Це вміння створювати інформаційний продукт, який відповідає всім вимогам споживача з найменшими витратами всіх ресурсів.

Таким чином, виконавши вищезазначений ряд дій, ми зможемо змінити рівень конкурентоспроможності Суспільного мовлення.

3. Бачення контентної політики для виконання місії Суспільного мовлення, обсягів виробництва

Перш за все буде чітко розділено канали доставки контенту (платформи), що матиме за мету таргетування аудиторії відповідно запитів та завдань Суспільного мовлення. Щодо такого сегментування, я буду пропонувати наступний формат для обговорення з Наглядовою Радою.

Передбачається наступний розподіл:

UA Перший – телеканал, який формує перш за все пул новин в Україні, регіонах, міжнародні новини, суспільно – політичний розділ, громадянське суспільство. Таким чином, з одного боку канал приймає до виконання основну частину місії Суспільного щодо об’єктивного, повного, своєчасного і неупередженого інформування про суспільно значущі події в Україні та за кордоном, сприяння консолідації українського суспільства, а з іншого боку вступає в реальну конкурентну боротьбу з приватними загальнонаціональними провідними каналами в зазначеній новинній та суспільно - політичній тематиці.

Очікувана аудиторія: соціально – активні глядачі, переважно, середньої та старшої вікової категорії (без полового розподілу).

Параметри виробництва: основу програмного контенту складатиме діяльність НБЮЗХАУЗ та регіональних бюро і філій Суспільного. Не менш ніж 50% ефірного продукту має бути власного виробництва Суспільного.

UA Культура – телеканал, спрямований переважно на розважальний та просвітницький контент (частина місії Суспільного щодо розвитку і зміцнення статусу української мови та культури, сприяння якнайповнішому задоволенню культурних та освітніх потреб населення України). Сюди будуть відноситися розважальні шоу (у тому числі Євробачення, яке дає об’єктивне підвищення рейтингів), мультфільми, телесеріали та художні фільми, спортивні трансляції, дитячі, просвітницькі та освітні програми (з урахуванням нинішніх реалій вимушеного дистанційного навчання школярів, виготовлення циклу якісних відео-уроків за участі висококваліфікованих вчителів для повного навчального циклу усіх класів загальноосвітніх шкіл). Застосована тактика дає можливість створити рейтинговий канал зі сталою аудиторією та цілком конкурентним форматом.

Очікувана аудиторія: переважно жіноча (домогосподарки, пенсіонерки), дитяча (в форматі 3 – 17 років), частково молодь (Євробачення), частково чоловіки (спортивні трансляції).

Параметри виробництва: основу програмного контенту буде складати придбаний вторинний контент (значне здешевлення придбання) та власне виробництво. Орієнтовно, співвідношення придбаного та власного контенту складе 80% на 20%.

Регіональне мовлення - унікальна по розгалуженості мережа, яка має можливість на місцевому рівні охопити максимальну кількість глядачів. Основне завдання місцевих філій та бюро – забезпечення максимального висвітлення місцевих подій та підготовка інформпакетів для загальнонаціональної аудиторії. Сьогодні на часі висвітлення результатів адміністративно - територіальної реформи, новостворених громад та конгломерацій, ефективність їх діяльності. Такий контент буде цікавий для місцевих аудиторій ще і тому, що значна кількість населення не має повного розуміння що саме змінилося чи має змінитися, як діяти, куди звертатися в новостворених об'єднаних громадах і т.п.

Очікувана аудиторія: місцеве населення середньої та старшої вікової категорії, пенсіонери, домогосподарки.

Параметри виробництва: 2 – 3 години контент власного виробництва, решта контенту у вигляді розважальних та просвітницьких програм буде надаватися центральним відділом. Також розглядається в перспективі, найбільш потужним в технічному та творчому планах регіональним підрозділам надавати можливість створення контенту для національних каналів.

III

Радіо – на сьогодні є три достатньо успішно діючих радіотрансляційних канали, кожен з яких має власну аудиторію та чітко виділений контент. Вони займають окрему платформу в мережі мовлення Суспільного.

УР 1: забезпечує інформаційний та суспільно – політичний ефірний напрямок. Це прямі ефіри, інтерв'ю, коментарі, обговорення та інш. (у тому числі і регіональні). Враховуючи розмовний формат ефіру та можливість інтерактивного спілкування, окрім основних ефірних завдань, буде поставлена задача формування ексклюзивної бази активних слухачів, які в подальшому зможуть залучатися у якості власкорів, стримерів і т.п. Це дасть можливість сформувати новий формат ефірів та викликати додатковий інтерес слухацької аудиторії, забезпечити безпосереднє залучення громадськості до створення нового контенту.

Очікувана аудиторія: чоловіки та жінки середньої та старшої вікової категорії, які цікавляться громадським життям, відслідковують події та настрої у суспільстві, як правило з декількох інформаційних каналів.

Параметри виробництва: на 100% контент власного виробництва у томи числі, з часткою регіональних підрозділів.

УР 2 Промінь : позиціонується як музично – розважальний канал молодіжного спрямування. Місія – сприяння збереженню та розвитку української культури, зміцнення статусу української мови, задоволенню культурних та просвітницьких потреб населення.

Очікувана аудиторія: ймовірно це буде молодіжна вікова категорія та група середнього віку.

Параметри виробництва: планується, що це має бути музично – розважальний канал змішаного типу, тобто орієнтовно 60% музична складова, 40% інформаційно – розважальний жанр.

УР 3 Культура : канал позиціонується, як культурно – просвітницький та освітній. Мета – сприяння збереженню та розвитку культурної спадщини, популяризація освіти та науки, досягнень прогресу та інш. Таким чином, стоїть завдання зацікавити максимально широку аудиторію населення від дітей до людей старшої вікової категорії.

Очікувана аудиторія: серед практично усіх вікових категорій слухачів, віднайти прошарок інтелігенції, молодих науковців, школярів тощо.

Параметри виробництва: культурно – просвітницькі, науково – популярні програми власного виробництва на 100%.

IV

Діджитал підрозділ – це окрема платформа споживання інформаційного продукту. Дана платформа має забезпечити та реалізувати принцип конвергентності усіх ефірних форматів. Окрема можливість цього напрямку – персоніфікація нашого споживача, створення унікальної персоніфікованої бази, що дасть можливість більш ефективного спілкування, залучення широких кіл активної громадськості до формування ефірної політики Суспільного, що і є одним із основоположних завдань.

Очікувана аудиторія: молодь 17+, середня вікова категорія.

Параметри виробництва: інтегрований власний контент усіх ефірних напрямків.

4. Бачення цільових аудиторій каналів / мереж / платформ НСТУ, план розвитку їхньої аудиторії, підходи до маркетингової політики. Очікувані терміни та засоби (творчі, фінансові, технічні) досягнення запланованих показників діяльності.

Маркетингова політика на даних платформах розробляється у декількох напрямках: позиційна, контентна, кадрова, фінансова, комунікативна. Розширення та розвиток аудиторії напряму пов'язаний з ефективністю та якістю виконання загальної синергії усіх напрямків маркетингової політики. Перш за все вкрай важливо сформувати індивідуальний стиль Суспільного. Це має стати основою нового яскравого бренду, просувати який, і буде завданням маркетингу.

Унікальні регіональні платформи нині майже втрачені, хоча їхній розвиток може бути навіть більш стрімким за національні. Безпосередня близькість до аудиторії дає свої переваги, якими зараз не користуються, чим породжують нових конкурентів на місцях, хоча могли б бути монополіями. Регіональні платформи необхідно повернути і занурити в контекст регіонів.

Цифрова платформа безумовно основний тренд майбутнього і це потрібно зрозуміти. Новітні технології та переорієнтація суспільства на мобільність вимагає відповідного оперативного реагування. Маркетингова політика передбачає постійний пошук трендів і надсучасних форм подачі інформації - коротких, ємних, барвистих (наповнених анімацією, інфографікою, титрами) з якісним і креативним монтажем, у відповідній технічній якості (з використанням новітньої техніки). Прямі ефіри інтегрувати в соцмережі без зупину, наприклад в Телеграм, який нині набирає обертів. Розробити якісний мобільний додаток, в якому обов'язково передбачити функцію, що дозволить слухачу впливати на ефір.

Безумовно, все вищезазначене, потребує створення власного продакшену, з новітнім технічним забезпеченням, високим кадровим та унікальним креативним капіталом. Саме на створення такого продакшену буде спрямовано максимум зусиль. Адже випуск власного якісного контенту саме і забезпечує капіталізацію каналу.

Отже - цільові аудиторії сегментуються по каналах доставки контенту з метою охоплення максимально широкого вікового і соціального спектра. А саме:

UA Перший - очікувана аудиторія: соціально – активні глядачі, переважно, середньої та старшої вікової категорії (без пологового розподілу). Перехід на

формат з початку 2022 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники протягом 4-х років.

UA Культура - *очікувана аудиторія*: переважно жіноча (домогосподарки, пенсіонерки), дитяча (в форматі 3 – 17 років), частково молодь (Євробачення), частково чоловіки (спортивні трансляції). Перехід на формат з початку 2022 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники протягом 4-х років.

Регіональне мовлення - *очікувана аудиторія*: місцеве населення середньої та старшої вікової категорії, пенсіонери, домогосподарки, діти дошкільного та шкільного віку (за умови трансляції програм дистанційного навчання). Перехід на формат з початку 2022 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники протягом 4-х років.

УР 1 - *очікувана аудиторія*: чоловіки та жінки середньої та старшої вікової категорії, які цікавляться громадським життям, відслідковують події та настрої у суспільстві, як правило з декількох інформаційних каналів. Перехід на формат з 2021 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники до кінця 2022 року.

УР 2 Промінь - *очікувана аудиторія*: ймовірно це буде молодіжна вікова категорія та група середнього віку налаштовані на розважальний контент. Перехід на формат з 2021 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники до кінця 2022 року.

УР 3 Культура - *очікувана аудиторія*: серед практично усіх вікових категорій слухачів, віднайти прошарок інтелігенції, молодих науковців, школярів тощо. Перехід на формат з 2021 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники до кінця 2022 року.

Діджитал підрозділ - *Очікувана аудиторія*: молодь 17+, середня вікова категорія. Перехід на формат з 2021 року. Вихід на конкурентні рейтингові показники протягом 4-х років.

5. Бачення розвитку цифрових форм поширення інформації, регіонального мовлення та інших напрямів змін на Суспільному мовленні

Вже існуючий мультиплатформний формат Суспільного дає нам можливість виконати дійсно головну функцію – долучити до створення контенту широкий

пласт активної частини суспільства. І Суспільне мовлення стане дійсно Суспільним. Застосувавши інноваційні методи ми залучаємо до спільної роботи активну громаду, тим самим розширюючи свою аудиторію та зміцнюючи довіру.

Ми вже можемо поширювати інформацію через декілька носіїв у різних форматах: аудіо, відео, текст, інфографіка. Така система надає можливість задовольнити потреби аудиторії, яка прагне чути, читати й бачити одночасно тут і зараз. Споживач також прагне оперативного отримувати максимум інформації там, де йому подобається, тоді, коли це потрібно та на тому носії, який для нього найзручніший.

Сучасна аудиторія готова не тільки коментувати, а й надавати свою інформацію, демонструвати інформаційні вподобання. Вона хоче простого вибору між форматами подання новин. Отже, ми маємо побудувати систему надання інформації базуючись на принципі «п'яти А»:

- any volume (будь-якого об'єму);
- any time (будь-який час);
- anybody (будь-хто);
- anywhere (будь-де);
- anything (будь-що)

Таким чином у центрі нового інформаційного простору постає споживач інформації, який може бути не просто споглядачем, але й учасником процесу створення новин. Саме тому суть нового інформаційного середовища полягає не лише в мультимедійності, а й інтерактивності.

Наше завдання, трансформувати роботу своїх редакцій для створення кросмедійного контенту. Такий підхід дасть можливість підготувати більш змістовний та повноцінний контент, котрий зможе поєднати у собі як глибоку аналітичність текстової журналістики, так і зрозумілість та емоційність відео і, звичайно, швидкість, оперативність та інтерактивність мережі.

Отже, основна задача, це створення потужної технічно та креативно, діджитал редакції на Суспільному. І чим більш оперативно її буде створено, тим швидше ми наблизимося до виконання завдань по зростанню аудиторії, росту довіри, виходу на рівень реальної конкурентоспроможності в медійному просторі України.

6. Бачення корпоративної культури загалом та кадрової політики зокрема

Основні принципи корпоративної культури докладно описані в багатьох внутрішніх документах НСТУ. Вони є цілком прозорими, демократичними та уніфікованими. Сьогодні необхідно вирішити проблему контролю за їх виконанням і дотриманням: відкритість і прозорість, інклюзивність, доброзичливість, увага до співробітників не лише на папері, комплаєнс, ризики, етика і т.д. Все це є в основному поки тільки на словах. Компанії необхідно зосередитися, крім усього іншого, на виконанні внутрішніх регламентів, положень, політик і наказів.

Проблема з втратою популярності та невдоволення працівників регіонів та центральної дирекції пов'язана перш за все з невиконанням цих документів.

Що стосується кадрової стратегії Компанії, необхідно проведення аудиту з метою визначення скільки і яких їй потрібно фахівців для реалізації діючих та тих, що плануються в найближчій перспективі виробничих та бізнес-процесів.

Кадрова структура теж вимагає змін і перетворень, згідно обсягу роботи та її класифікації. Керівна структура вимагає перегляду та можливого скорочення. Необхідно вдосконалити правила прийому на роботу. Некомпетентність і «теоретичність» працівників вбиває Суспільне. На жаль, поки що, «практики» на Суспільне не йдуть через фантастичні вимоги і низьку фінансову мотивацію. Дешевше – не означає краще. Існує нагальна потреба у вдосконаленні щодо кваліфікаційних вимог до спеціалістів, що приймаються на роботу. Існує і проблема, пов'язана з впровадженням грейдингової системи, так як розрахунки нічим не пояснюються і люди не розуміють, чому у них різні рівні заробітних плат а сама система, що була анонсована як автоматична, впроваджується в ручному режимі.

Суспільне не зможе зажадати саме від себе виробництва якісного контенту, якщо так і не зможе купувати на ринку висококласних фахівців ні з точки зору адекватної оплати їх праці, ні з точки зору відповідності їх компетенцій - їх посадовими обов'язками та кваліфікаційними вимогами.

Ці питання потрібно вирішувати максимально швидко, в тому числі і на рівні Наглядової Ради, Кабінету Міністрів, можливо і на законодавчому рівні.

7. Бачення розвитку операційних процесів для досягнення пріоритетів творчого напрямку

Пріоритетом роботи є забезпечення безперебійної, повної, сталої роботи творчого напрямку. Діяльність Суспільного мовника пов'язана з виконанням вимог законодавства, для установ, які користуються коштами фінансової допомоги держави. Зрозуміла необхідність включення до реалізації творчих процесів структурних підрозділів, які відповідають за витрату коштів, планування та звітність. Наразі продюсери НСТУ постійно стикаються з відсутністю діючих алгоритмів втілення творчих задумів.

Творчий напрямок діючої структури, це ті підрозділи, які забезпечують виробництво та зйомку сюжетів, програм, передач, серіалів, документальних фільмів та всього контенту, що виготовляється або власними силами, або в копродакшені, або виробляється на аутсорі, але потребує супроводження та контролю. На сьогодні, в процесі забезпечення діяльності творчого напрямку необхідне зменшення кількості завдань не притаманних для творчого блоку.

Необхідно виділити структурні підрозділи, які впливають на операційні процеси в діяльності компанії і від яких залежить строк і можливість реалізації проектів творчого напрямку.

Розвиток операційних процесів повинен підпорядковуватися єдиному принципу: швидкість взаємодії. Для цього потрібен універсальний підхід, наявність осіб, які розуміються на ідеї творчого напрямку та потребах адміністративного блоку, уніфікації внутрішніх операційних процесів, розвитку обізнаності та включення адміністративних та творчих працівників до єдиного інформаційного поля, доведення одночасно задумів та планів компанії, пов'язаних із реалізацією творчих питань до працівників, відповідальних за операційний та творчий процес, з метою усунення будь-яких перешкод та створення сприятливих умов для досягнення мети.

Існуючи зараз операційні блоки:

1-е економіка та планування фінансової звітності підрозділів, що контролюють витрати коштів;

2-е бухгалтерський облік, відображення руху коштів та стану фінансів компанії;

3-є блок, який забезпечує юридичне, документальне оформлення операційних процесів;

4-є блок обслуговування проектів, реалізованих творчим напрямом (інженерне, технічне, транспортне, майнове та інші, які виконують адміністративно господарські функції).

З метою вироблення ефективної моделі розвитку операційних процесів розглянути, як приклад існуючі процеси в інших організаціях, які займаються теле або радіо виробництвом.

Якщо, навіть, не брати як референс 1+1, телеканал Україну, або Інтер. Хоча вони насправді і є тими, з ким слід конкурувати. Бо загальні форми взаємодії усіх приватних компаній зводиться до єдиної мети - максимальне отримання прибутку, завдяки збільшенню рейтингу та кількості аудиторії. Тому приведу приклад прориву з другого ешелону до першого. Інформаційний канал Україна 24 ЗА РІК існування вийшов у лідери долі та рейтингу.

Сприяти розвитку операційних процесів, може встановлення певних показників, вимог, кваліфікаційних ознак та постійний дієвий контроль їх виконання, під час розвитку таких процесів, впродовж тривалого часу.

Надання можливості вчасного доступу до осіб відповідальних за прийняття творчо - адміністративних рішень з метою швидкого вирішення питань операційних процесів.

Ще однією складовою є підвищення фінансово правової освіченості керівників творчих напрямків щодо законодавчих обмежень, встановлених строків, вимог закону відносно проектів творчого напрямку. Залучення працівників, які відповідальні за операційні процеси під час планування, розроблення творчих проектів, встановлення чітких вимірюваних алгоритмів діяльності блоку відповідальних за операційні процеси під час реалізації проектів творчого напрямку. Прив'язка КРІ працівників, відповідальних за операційні процеси, до строків реалізації пріоритетних творчих напрямків. Необхідне створення системи контролю та показників ефективності реалізації пріоритетних творчих напрямків, впровадження системи моніторингу та аналізу виконаних, реалізованих проектів творчого напрямку, з метою оптимізації операційних процесів.

8. Бачення зміцнення фінансової незалежності Суспільного мовлення та диверсифікації фінансових ризиків

З метою досягнення та зміцнення фінансової незалежності необхідно одночасно працювати в наступних напрямках:

- створення агресивної комерційної стратегії по просуванню компанії на ринку середніх і дрібних рекламодавців, українських виробників товарів і послуг, для яких підтримка суспільного мовника буде престижною складовою їхньої бізнес-моделі;
- створення власних потужностей для диверсифікації каналів наповнення бюджету: власне РА, система рекламних площин зовнішньої реклами в регіонах, потужний SEO та СММ департамент для обслуговування Діджитал і Діджитал-комерс;
- повернутися до отримання можливостей співфінансування окремих проектів чи програм з бюджетів місцевих громад, спонсорства та донатів (у всьому світі для громадських мовників це є загально прийнятою практикою);
- при якісному менеджменті, компанія зможе знайти фінансування навіть в непрофільних витратних статтях державного бюджету (наприклад ті статті з яких фінансуються видатки на висвітлення діяльності армії, науки, мистецтва, промисловості, державних органів влади і т.д.);
- природно потрібно продовжувати пошук більш цільових і стабільних джерел бюджетного фінансування, таких як, наприклад, плата за використання частотного ресурсу або абонплата і ін. додаткові джерела;
- потрібно навчитися створювати та інвестувати у власні бізнес – проекти (створення конкурентного контенту, ремонт офісних приміщень, для збільшення вартості оренди, надання платних послуг);
- організація та налагодження виробництва суміжної продукції.

9. Бачення взаємодії з акціонером, наглядовою радою, ключовими стейкхолдерами

Особливістю суспільного мовлення є те, що воно служить суспільству, не органам державної влади, політичним партіям чи приватним інтересам акціонера чи наглядової ради. За умов, що виникли на сьогодні, НСТУ потребує суттєвої громадської, політичної та фінансової підтримки. Органи

державної влади та державного управління нині не можуть повноцінно використовувати НСТУ як комунікативний канал для взаємодії з громадськістю, проте можуть бути рівноцінними партнерами суспільного мовника в частині інформаційного забезпечення галузевих політик.

Форми взаємодії Голови правління АТ «НСТУ» з акціонером, наглядовою радою та іншими особами регламентується пунктом 70 Статуту АТ «НСТУ», затвердженого Постановою КМ України №737 від 19.08.2020 р., законодавством та внутрішніми документами телерадіокомпанії.

Що стосується загальних засад то усім варто знайти розуміння, що Суспільний мовник це не про владу, а про суспільство, про контент суспільного значення. Тож менеджмент НСТУ у своїй взаємодії з Наглядовою Радою має подумати про заходи, на які можна було б залучити майже всіх представників комітетів Верховної Ради. Коли настане розуміння значення Суспільного – тоді буде адекватна фінансова реакція для його розвитку.

Стейкхолдери - це перш за все влада. З ними потрібно навчитися працювати. Не можна йти від освітлення їх діяльності. Так само як не можна підлещуватися до них. В нинішніх умовах зацікавлена сторона, серед інших, є Офіс Президента, який вважає Суспільне зайвим тягарем, варто переконати їх у зворотному, сформувавши суспільний авторитет і змусити рахуватися, стати дійсно гравцем на медіа полі, як це є в інших країнах. За словами Володимира Зеленського, Суспільному потрібен контент, який дивитимуться всі. Отже, коли «дивитимуться всі», держава зрозуміє вплив Суспільного і проблему з неналежним фінансуванням буде вирішено.

Глядачі/Слухачі/підписники – вони ж платники податків, які утримують Суспільне. Наша задача – задовольняти їхні потреби, служити саме їм – якщо простими словами «якісно відпрацьовувати свої гроші», робити так, щоб було цікаво, а не хотілося швидше перемкнути.

Головне – це об'єднання навколо Суспільного, а не проти, якщо всі зазначені фігури подивляться позитивно в бік Суспільного – воно приречене на розвиток.

10. Бачення розподілу повноважень між членами правління, які кандидат запропонує на розгляд Наглядової ради

Тільки персональна відповідальність кожного члена правління може гарантувати ефективність та результативність роботи за для досягнення поставленої мети. Це те, чого бракувало суспільному мовнику чотири роки.

Необхідно повернутись до моделі управління компанією, де саме члени правління є операційними директорами ключових напрямків, з делегованими повноваженнями, підписанням відповідних документів, КРІ котрих містить конкретні кількісні та якісні показники та персональну фінансову, матеріальну, карну, дисциплінарну та адміністративну відповідальність.

Також треба відмовитись від ганебної практики прийняття рішень на основі особистих вподобань та лояльності підлеглих. Замінивши це суто практичним підходом у вигляді виконання існуючих регламентів, положень та інших нормативних актів та документів.

Розподіл повноважень між членами правління має здійснюватися за функціоналом:

- відповідальний за економічну діяльність (бюджет, бухоблік, комерція);
- відповідальний за креативний напрям (вся творча робота усіх платформ, окрім радіо);
- відповідальний за радіо;
- відповідальний за корпоративний розвиток (дивізіони, контроль процесів, комплаєнс, ризики, кадри);
- відповідальний за юридичні питання;
- відповідальний за регіони;

І саме головне, що кожен з членів правління повинен щодня керувати всіма відповідними підрозділами, працюючи з начальниками департаментів, як із заступниками.

11. Результати діяльності за чотири роки:

2021 рік:

- розробка та впровадження агресивної комерційної стратегії, яка дозволить, не порушуючи основних принципів Суспільного мовлення, з 2022 року залучити додаткові джерела фінансування;
- розробка та впровадження кадрової стратегії, орієнтованої на залучення до роботи спеціалістів реального ринкового сектору – ефективних менеджерів, продюсерського складу з підтвердженим досвідом та вузькою спеціалізацією, криейторів, технічних спеціалістів та інш.;
- здійснення управлінської реформи (формування системи ефективного менеджменту, основаної на базі персональної відповідальності за напрямками діяльності);
- розробка та впровадження стратегії регіонального мовлення, реанімація регіональних платформ мовлення;
- розробка та впровадження стратегії цифрових форм та засобів поширення інформації.

2022 – 2023 роки:

- розвиток регіональних платформ мовлення, залучення до співфінансування бюджетних коштів місцевих громад, спонсорів, донатів і т.д.;
- чітке сегментування платформ мовлення, згідно жанрового наповнення та відповідного формування ядра глядацької аудиторії;
- широкий розвиток цифрових форм та засобів поширення інформації, функціонування мобільних платформ та інш.;
- створення власної продакшн студії;

2024 рік:

- очевидна прогресія зростання аудиторії;
- всі платформи знаходяться або в топах, або у першій десятці незалежних рейтингів та власних вимірів;
- розвинутий власний продакшн;
- системна робота власних потужностей для диверсифікації каналів наповнення бюджету.