Микола Чернотицький

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ
АТ “НСТУ”
2021–2025

Київ - 2021

ЗМІСТ

Вступ ……3
1. Діагностика ……..5
1.1. SWOT аналіз ……5
1.2. Конкурентне середовище ……6
1.2.1. Телебачення ……...……...7
1.2.2. Радіо ……...7
1.2.3. Онлайн платформи ……...8
2. Контентна політика ……...9
2.1. Основні принципи та завдання ……10
3. Платформи та показники ……...…12
3.1. Новини ……12
3.2. Регіональне мовлення ……13
3.3. Платформа радіо ……14
3.4. Платформа телебачення ……16
3.5. Онлайн платформи ……22
3.6. Потокова платформа OTT/VOD ……..…25
4. Соціально-відповідальний контент ……..…27
4.1. Національні спільноти …….…….27
4.1.1. Крим ……28
4.2. Інклюзивність ……29
4.3. Протидія дезінформації та пропаганді ……30
5. Структура та операційна діяльність ……...…….32
5.1. Корпоративна культура та кадрова політика …….……32
5.2. Операційні процеси……33
5.3. Економіка та фінанси ……34
5.4. Взаємодія зі стейкхолдерами ……36
5.5. Розподіл повноважень……39
6. Очікувані результати за чотири роки ……..40

ВСТУП

Світова пандемія, ізоляціонізм, наступ популізму та дезінформації яскраво продемонстрували необхідність існування єдиної незалежної медіа інституції країни – Суспільного мовника, що покликаний захищати свободи в Україні.

Упродовж останніх років ми стали свідками масового використання медіа в Україні: як старих, так і спеціально створених нових – для впливу на політичні та економічні процеси в інтересах окремих гравців. Сучасний політичний ландшафт завдяки низці виборів – президентських, парламентських, місцевих – свідчить про неймовірну роль у поширенні та інтерпретації інформації комерційними та неформальними (новими) медіа, які часто використовуються як засіб дезінформації.
Поєднуючи в собі різні медіа (телебачення, радіо та інтернет), Суспільне стає гравцем, який задає нові стандарти відповідальності для всіх учасників українського медіа-ринку.

Незавершені децентралізаційні процеси також впливають на медіа-простір країни. Новоутворені громади в межах адміністративно-територіальних одиниць уже зараз мають власну периферію, голоси з якої не чутно навіть за 20 км від економічного та культурного центру регіону. Населення, що відчуває себе непочутим, стає об’єктом для політичних технологів, які користуються місцевими мешканцями для досягнення власних короткотермінових цілей. Ніколи раніше не було так важливо долучати до діалогу віддалені громади, створювати простір для обміну думками та спільно розв’язувати локальні проблеми на базі розгалуженої мережі Суспільного.

Незалежні новини – як основа досягнення місії Суспільного мовника – набули нового рівня важливості та відповідальності: відповідальності за найбільшу цінність країни: здоров’я та життя її мешканців. Водночас нові віртуальні медіа, такі як соціальні мережі, блогери та інфлюенсери наповнюють щоденний простір дезінформацією, розділяючи людей на окремі ізольовані групи, що призводить до зростання недовіри. Дезінформація та поляризація руйнують суспільство, тоді як Суспільне мінімізує ці процеси,

інформуючи та розповідаючи правдиві та захоплюючі історії про тих, хто живе поряд. Суспільне об’єднує, підтримує та надихає.

Найбільше змін світова пандемія привнесла до освітнього процесу. Спільні дії вчителів, дітей та їхніх батьків допомогли цифровізувати навчання всього за декілька місяців. Для багатьох українських сімей настали часи кропіткого саморозвитку, проте залишилась також велика частка тих, хто змушений був опинитись поза межами навчального процесу. Між тими, хто може дозволити собі середню освіту в сучасних умовах, і тими, хто має на неї право, але не має відповідних інструментів, – прірва.
Справжнім викликом для Суспільного стане необхідність бути поряд з різними групами населення, основний ресурс водночас зосереджуючи на цифровому поколінні та розвитку Суспільного як інституції.

На світовій пандемічній мапі Україна досі залишається об’єктом загарбницької російської політики. У часи закритих кордонів наша держава стала основним джерелом підтвердження фактів агресії Російської Федерації та боротьби з російською інформаційною пропагандою.

Суспільне потрібне більше, ніж будь-коли.

1. ДІАГНОСТИКА

19 січня 2017 року "Національна суспільна телерадіокомпанія України" була зареєстрована як юридична особа. Із цього дня було розпочато розбудову інституції Суспільного мовлення України на базі об’єднаної НТКУ, до складу якої увійшли Національна радіокомпанія України, державна телерадіокомпанія "Культура" та всі обласні й регіональні державні телерадіокомпанії. За чотири роки компанія перетворилась на найбільшу медіа-мережу в країні, що об’єднує своїх працівників у всіх куточках країни єдиними принципами роботи та редакційною політикою.

1.1. SWOT аналіз

Сильні сторони:

- незалежність
- відповідність контенту журналістським стандартам
- наявність різних платформ (телебачення, радіо, онлайн)
- професійна і цілісна команда, яку об’єднують спільні цінності
- унікальний архів відео- та аудіоматеріалів
- упровадження кращих практик корпоративного управління
- фінансова доброчесність
- розгалужена мережа філій: близькість до аудиторії, першість на подіях та більш глибоке розуміння контексту
- підтримка та розуміння міжнародних партнерів
- членство в ЄМС
- радіоансамблі (оркестри та хори, будинок звукозапису)
- гарантований соціальний захист працівників

Слабкі сторони:

- репутаційна спадщина державного медіа
- короткий горизонт планування
- зарегульованість процедур: бюджетне фінансування та державне регулювання накладає суттєві обмеження, яких не мають інші медіа-компанії на ринку

- наслідки об’єднання: складність розбудови нових бізнес-процесів між структурними підрозділами
- наявність невмотивованих кадрів: “ностальгуючі” працівники, що чекають повернення колишнього “державного телебачення”
- технічна відсталість: компанія потребує суттєвих капіталовкладень в оновлення технічної бази
- наявність неліквідних активів: технологічно застарілі та енергонеефективні приміщення, що дістались компанії у спадок від держави

Можливості:

- розвиток мобільної індустрії
- зміна способу споживання контенту від лінійних медіа до онлайн
- розвиток OTT-платформ
- виграшна динаміка споживання медіа під час карантинних заходів
- готовність великих продакшн компаній співпрацювати з Суспільним

Загрози:

- бюджетування компанії залежить від політичного рішення Верховної Ради
- політичний тиск на роботу Суспільного мовника
- незабезпечення капітальними видатками компанії
- несформоване розуміння суспільством важливості Суспільного мовника
- недружнє законодавство до спільного виробництва контенту з приватними компаніями
- законодавча зарегульованість операційних процесів порівняно з приватними медіа
- обмеження у використанні бюджетних коштів на потреби промо

1.2. Конкурентне середовище

Гіперконкурентний український медіа-простір висуває жорсткі обмеження кожній із платформ Суспільного в здобутті нових аудиторій. Різноманіття форматів і жанрів з однотипним змістовним наповненням призводить до втоми від інформаційного шуму та виснаження від постійної емпатії.

1.2.1. Телебачення

Особливості телевізійного ландшафту:

- висока конкуренція під контролем олігархів
- телебачення – це не бізнес, а інструмент політичного впливу
- регулярні раптові зміни телевізійного ландшафту через зміни політичних еліт
- плюралізм джинси

Український телевізійний ринок контролюється чотирма великими медіагрупами:

Starlight Media: Новий канал, STB, ICTV, M1, M2 (власник Віктор Пінчук) – 19,8% частки ринку.

Медіагрупа Україна: Україна, Україна 24, НЛО-ТВ, Індіго, Футбол 1, 2, 3 (власник Рінат Ахметов) – 15% частки ринку.

“1+1” Медіа: 1+1, 2+2, Плюс-плюс, ТЕТ, УНІАН (власник Ігор Коломойський) – 14,4% частки ринку.

Inter Media Group: Inter, Mega, Pixel, NTN, e-film, K1, K2 (власники: Сергій Льовочкін, Дмитро Фірташ) – 13,3% частки ринку.

1.2.2. Радіо

Особливості радійного ландшафту:

- усталений ринок (більш економічне регулювання ринку)
- жанрова одноманітність
- плюралізм джинси

Медіагрупи українського радіо ринку:

ТАВР Медіа: Хіт-ФМ, Радіо Рокс, “Русское” радіо, KISS-FM, Мелодія, Релакс, Наше Радіо, Jazz FM (власники: Віктор Пінчук, Микола Баграєв) – 39,83% частки ринку.

УМХ: Ретро, Авторадіо, Джем FM, Радіо П’ятниця, NRJ, Lounge FM – (оперативне управління АРМА) – 15,87% частки ринку.

ТРК Люкс: Радіо Максимум, Люкс-FM (власники: Роман Андрейко, Катерина Кіт-Садова) – 10,7% частки ринку.

Business Media Group: Шансон, POWERFM, DJFM, Бізнес-радіо (власник Анатолій Євтухов) – 10,3% частки ринку.

1.2.3. Онлайн платформи

Особливості онлайн ландшафту:

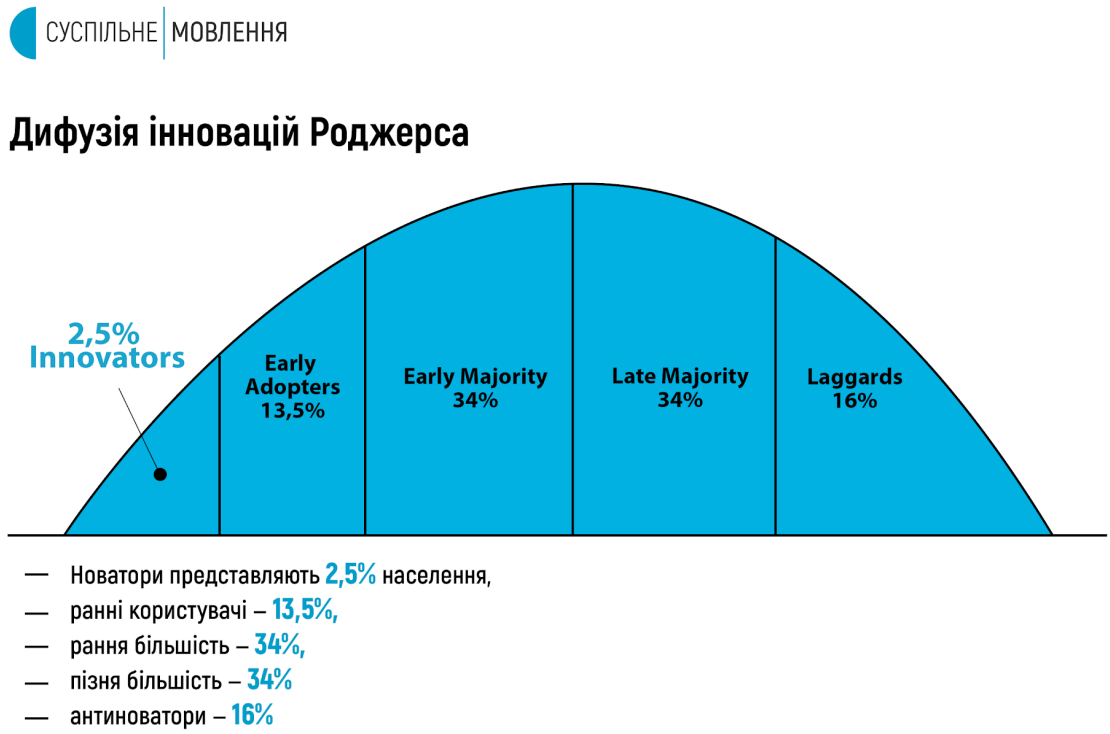
- конкуренція без кордонів
- відсутність чіткого законодавчого регулювання
- залежність від алгоритмів платформ
- висока швидкість змін
- непередбачуваність успіху нових платформ

Основними конкурентами онлайн медіа активів Суспільного є національні сайти новин у топ-10 за величиною аудиторії (за вимірюванням Gemius): Українська Правда, НВ, Радіо Свобода, ББС Україна, РБК, 24 Канал, ТСН, Знай, Гордон, Главком, УНІАН, Обозреватель. Частина видань працює за стандартами журналістики, а частина – систематично їх порушує. Спеціалізовані онлайн медіа активи Суспільного конкурують з відповідними нішевими.

У соціальних мережах конкурентами є зазначені вище видання та медіагрупи, проте головним конкурентом Суспільного в соцмережах є користувацький контент. Це зумовлено тим, що дописи є частиною стрічки користувача, а ми живемо у світі, де кожен – медіа.

2. КОНТЕНТНА ПОЛІТИКА

Ідея суспільного мовлення є безперечною інновацією для медіа України, що визначає унікальність Суспільного, але й встановлює обмеження, які пов'язані з тим, як інновації проникають у будь-яке суспільство, не зважаючи на вік.

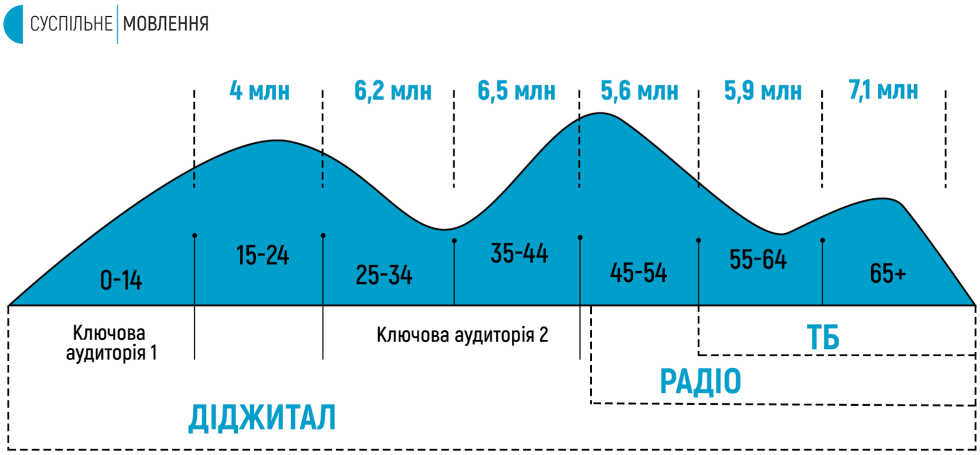


Зважаючи на нинішню величину аудиторії, ідея Суспільного знаходиться на порозі входження (подекуди входить) на ринки масових аудиторій. Агресивний маркетинг – головний інструмент для пришвидшення цього процесу. Водночас констатуємо наявність великої кількості «антиноваторів» серед аудиторії традиційних медіа активів НСТУ, отриманих у спадок від державного мовлення. Важливо зберігати лояльність такої політично активної аудиторії і заразом шукати способи залучення більш інноваційних у своїй психографії глядачів та слухачів.

2.1. Основні принципи

За своєю природою суспільні мовники мають доставляти свої послуги для всього населення України. На сьогодні демографічна структура телевізійних та радіо активів НСТУ обслуговує потреби здебільшого старших категорій населення. Новостворені онлайн активи надали доступ до молодших аудиторій, проте відразу кілька ключових для розвитку українського суспільства вікових груп усе ще залишаються без послуг Суспільного. Тож завдання компанії на найближчі роки – створити активи, що могли б контактувати з новими цільовими аудиторіями. Стратегічно необхідно в найближчі п'ять років залучити до екосистеми НСТУ дітей та підлітків як тих, хто буде вирішувати долю країни в майбутньому. Водночас важливим є завдання підвищувати лояльність серед наявних аудиторій.

Ключові аудиторії в довгостроковій перспективі (<10 років)



Зміни в медіаспоживанні населенням України впродовж останніх років демонструють сталу тенденцію до надання пріоритету отримання інформації з онлайн платформ. Зважаючи на падіння телеперегляду та старішання аудиторій класичних медіа, онлайн платформи є єдиним способом доставляння інформації до аудиторії, молодшої за 45 років, а отже, контентним та дистрибуційним фокусом Суспільного на найближчі роки має стати принцип "digital-first".

Принцип "digital-first": контент створюється і розповсюджується спочатку в інтернеті, а потім – на інших платформах.

Основні завдання контентної політики:

- інформувати (напр.: новини та власні розслідування)
- пояснювати процеси (напр.: дебати, ток-шоу)
- надихати до самовдосконалення та навчання (напр.: спортивні трансляції, музичні концерти, історії успіху)
- демонструвати різноманітність та об’єднувати різні групи (напр.: контент для та про національні спільноти, контент про регіони)
- навчати та спонукати до розвитку критичного мислення (напр.: дитячий контент, просвітницьке мовлення)
- розвивати українську ідентичність (напр.: серіали про відомих українців)
- розважати (напр.: комедійні серіали, художні фільми, розважальні шоу)
- створювати нові сенси та підтримувати вразливі групи (напр.: контент, який мотивує на розвиток та повагу до «іншості»)

3. ПЛАТФОРМИ ТА ПОКАЗНИКИ

3.1. Новини

Новини Суспільного займають лідерську позицію з дотримання журналістських стандартів та залишаються надійним джерелом інформації зокрема та особливо в кризові або визначальні для суспільства моменти – вибори, резонансні рішення, що стосуються демократії та прав людини, реформ, безпеки, добробуту та здоров'я громадян.

Спираючись на визнані європейські практики та переймаючи досвід суспільних мовників BBC (Великобританія) та DR (Данія), у 2021 році інформаційне мовлення компанії почало працювати за принципом мультимедійного планування та виробництва. У дирекції інформаційного мовлення було запроваджено систему Newsgathering: збір та роздавання новин на платформи (радіо, телебачення, сайт та соціальні мережі) з одного мультимедійного центру. Newsgathering містить команду мультимедійних редакторів, які забезпечують роботу ньюзруму 24/7, журналістів та планування. Принцип його роботи – забезпечувати зв'язок між платформами, які до того працювали окремо (подекуди дублюючи один одного), єдине планування та координацію, а також ухвалювати злагоджені редакційні рішення.

Станом на 2021-й рік система лише починає працювати в центральній дирекції в Києві. Заради технологічного та комфортного впровадження створюється інноваційний ньюзрум Newshouse 2.0, який буде завершений та повноцінно запрацює до кінця 2021 року. Завдання Newsgathering не лише оптимізувати роботу, але й до 2025 року розбудувати мультимедійну систему в регіонах, де зберігається високий попит на надійні та оперативні локальні новини.

Щоб виконати стратегічне завдання 21–25 та увійти в топ-3 за довірою аудиторії новини Суспільного:

- утримують позицію номер 1 з дотримання журналістських стандартів
- будують міцний зв'язок зі своєю аудиторією
- висвітлюють складні історії, які підіймають дискусії в суспільстві
- розповідають історії успіху, які надихають на нові звершення
- пропонують конструктивну журналістику

- подають новини в контексті
- розвивають оригінальну журналістику, власну експертизу в суспільно важливих темах на всіх платформах
- інформацію суспільного значення (політика, економіка, культура, злочинність тощо) подають збалансовано, без перевантаження в одну з тематик
- суспільне зосереджується на якісній, глибокій, змістовній журналістиці і постійному вдосконаленні знань журналістів

3.2. Регіональне мовлення

Унікальна перевага Суспільного мовника – розгалужена мережа регіональних філій впродовж наступних років має відкрити країні тисячі нових історій, місць та імен: документувати життя в різноманітних за етнічним, економічним та політичним складом населення громадах. Автентичні історії з усієї країни та всіх громад роблять Суспільний мовник відмінним від будь-яких інших медій. Розповідаючи історії місцевих мешканців, Суспільне в тому числі роз'яснює, для кого насамперед воно створене та розвивається. Не почуті ніким раніше голоси допоможуть Суспільному скласти унікальну картину нашого багаторічного співіснування на принципах поваги, довіри та підтримки.

Регіональне суспільне мовлення України, крім підвищення якості інформаційного, аналітичного та контенту дискусійних форматів, упродовж наступних років має постійно збільшувати фінансування в локальне медіавиробництво, продовжуючи практику створення можливостей для розвитку креативного медійного сектору на місцях. Це дозволить наповнити ефір регіонального мовлення локальним контентом найвищої якості, підтримати виробників на місцях та надати поштовх до розвитку інновацій там, де живе велика частина населення України.

Надскладним завданням регіонального мовлення (у контексті реформи децентралізації та поступового перетворення периферій територіальних громад на інформаційні пустелі) буде створення гіперлокальної мережі інформаторів для проникнення на рівні районів. Постійний зв'язок з громадами, залучення локальних спільнот до діалогу, «кар'єрне зростання»

контенту, виробленого на місцях до трансляції на національному та міжнародному рівнях, – усе це частина невід'ємної роботи суспільного мовника в регіонах задля сталого зростання соціального капіталу України.

3.3. Платформа радіо

Конкуренція на ринку комерційних радіостанцій зводиться швидше до форматної одноманітності музичних станцій, а в новинах – «плюралізму джинси», особливо у виборчий період. Радійне мовлення має більш усталену комерційну інфраструктуру та економічно регулюється. У ніші розмовного суспільно-політичного формату Українське радіо (УР-1) – поза конкуренцією, а унікальна пропозиція Українського радіо Культура (УР-3) – це єдиний зв'язок світових культурних тенденцій із широким колом українських слухачів. За умови сталої роботи щодо розбудови FM мережі Українське радіо Промінь (УР-2) має всі шанси стати номером один у ніші музичних радіостанцій, де переважає українська музика та україномовний молодіжний контент.

До 2025 року **Українське радіо** має увійти в топ-10 індустріального рейтингу (за цільовою та комерційною аудиторіями) завдяки тому, що УР-1 як суспільно-політичний радіоканал НСТУ буде радіомайданчиком номер 1 для політичних дискусій, спеціальних радіотрансляцій, спецпроєктів національного масштабу та виїзних студій на топових форумах. Також лідерським позиціям на ринку радіо допоможуть: оновлення сітки мовлення та штату ведучих, які стануть авторитетними та популярними політичними оглядачами, та завдяки ефективній зовнішній промо-кампанії і технологічному оновленню комплексу радіомовлення на Хрещатику, 26.

УР-1, Радіо Промінь, Радіо Культура мають стати першими у своєму сегменті: УР-1 **Українське радіо** – серед розмовних та інформаційно-аналітичних радіо, УР-2 **Радіо Промінь** – серед музично-розважальних станцій з україномовним контентом, УР-3 **Радіо Культура** – серед аналітичних і просвітницьких радіо.

У планах – виробництво аудіоконтенту в тісній співпраці з онлайн платформами:

- **подкасти**: створення та дистрибуція унікального на ринку радіо контенту (наприклад, аудіокниги, радіолекторії, радіотеатр, концерти класики, радіоблоги);
- **стрімінг**: поява нішевих онлайн-підканалів кожної радіостанції НСТУ за моделлю італійського Радіо RAI (наприклад, Українське радіо-Спорт, Українське радіо-Парламент, Радіо Промінь-Ретро, Радіо Промінь-Денс, Радіо Культура-Література, Радіо Культура-Джаз).

У питанні **мережі передавачів радіостанцій НСТУ** головне завдання – тотальне покриття FM-сигналом Українського радіо (УР-1) всієї України (особливо в "білих плямах" – північних районах Одеської, Миколаївської та Херсонської областей), добудова FM-мережі Радіо Промінь (УР-2) і Радіо Культура (УР-3) у найбільших містах України.
Ці цілі компанія реалізовуватиме в межах конкурсів Національної ради з питань телебачення і радіомовлення України та наявного частотного ресурсу.

Мовлення на окуповані території залишиться в пріоритеті аж до повернення цих територій під український контроль. Радіомовлення на Автономну республіку Крим і Севастополь та на окремі райони Донецької та Луганської областей має здійснюватися і надалі у двох діапазонах: FM-хвиль – на лінії розмежування та на адміністративному кордоні й AM-діапазону (середніх хвиль) – через їхню високу проникність на окуповані території та практичну нездатність окупантів “глушити” ці хвилі.

Новою метою для **мережі обласних редакцій радіо** (філій НСТУ) стане, крім продовження лінійного мовлення у відрізках Українського радіо, розбудова системної роботи з виробництва аутсорсного контенту (пошук та реалізація проєктів незалежних студій на часткове виробництво радіопередач).

За наявною практикою та традиціями європейських суспільних медіа в об’єднаних телерадіокомпаніях (BBC, RAI, LRT) радіо має стати засновником та організатором загальнокорпоративних іміджевих подій. Зважаючи на позитивний досвід **Радіодиктанту** для всієї НСТУ, будуть започатковані щорічні рейтингові події на зразок "Книга року", "Хіт-парад

року", "Рейтинг впливовості" тощо, що стануть знаковими подіями всієї компанії та для всіх платформ НСТУ.

Для **Будинку звукозапису Українського радіо** та творчих колективів (оркестри та хор), крім постійного підвищення художньої якості створюваного контенту, на наступні роки першочерговим є повне технологічне переоснащення комплексу звукозапису, концертної студії та музичних інструментів.
Наявні радіоансамблі – Симфонічний оркестр, Оркестр народної та популярної музики, Хорова капела, Тріо бандуристок і Великий дитячий хор – мають стати серед лідерів своєї сфери в залученні до звукозапису в кіно- та телевізійному виробництві (саундтреки до стрічок), а також у співпраці з популярними артистами.

3.4. Платформа телебачення

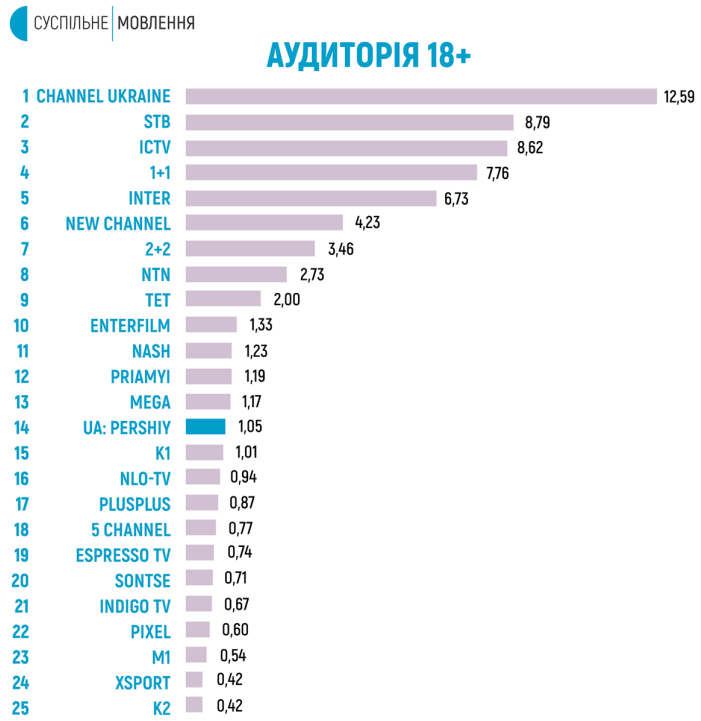
Співіснування з комерційними гігантами на телевізійному ринку України, що працює не за законами економіки, а за законами політики, є виснажливим та дороговартісним процесом. Про це свідчать регулярні зміни телевізійного ландшафту з появою та зникненням «телеканалів-одноденок». Використання телевізійного мовлення для безпосереднього впливу на політичний вибір громадянина в Україні – традиція, що лишилась нам у спадок від радянської імперії.

У нерівних умовах гри телевізійні платформи Суспільного мовлення, а саме: телеканали UA:Перший, UA:Культура та регіональне мовлення борються одночасно і за позиції в рейтингу, здобуті іншими телеканалами завдяки необмеженому багаторічному фінансовому сприянню, і за право бути відмінними за сенсами від розважальних медіагруп.

На сьогодні показники головного телевізійного каналу Суспільного виглядають так:

- Приблизно рівна пропорція жінок та чоловіків в аудиторному ядрі
- Переважає аудиторія 60+ з містечок 50-.

UA: Перший в останній рік демонструє сталу динаміку зростання (+30% за 2020 рік), подекуди впритул наближається до топ-10 за аудиторією 18+.
(Дані ІТК за 11 тиждень 2021 року – на час розробки даної програми)



Варто зазначити патріотичність та традиційність світогляду глядачів Першого (що помітно з рейтингу найпопулярніших програм: фольклорні

пісні, релігійні трансляції). Це одночасно дає можливість працювати в рамках місії Суспільного, але й унеможливлює швидке зростання аудиторії.

Другий загальнонаціональний телеканал UA:Культура також розпочав рух нагору (+10% за 2020 рік), віднайшовши ядрову аудиторію серед людей з вищою освітою, які живуть у містах 50+. Це абсолютно нішевий телеканал, який розширює присутність традиційної та сучасної культури в національному телепросторі. Варто наголосити і його високу конвергентність у створенні контенту для цифрових платформ та висвітленні національних і міжнародних культурних подій.

Регіональне мовлення в 2021 році вперше отримає вимірювані показники своєї роботи. Згідно з маркетинговою стратегією міжрегіональна телевізійна платформа буде зосереджуватись на більш старшій чоловічій аудиторії, що проживає в регіонах, збільшуючи кількість інформаційного та аналітичного мовлення відповідно до вподобань аудиторного ядра.

У найближчі роки загальне телебачення буде продовжувати повільно падати, адже притоку молодої аудиторії в лінійне телебачення майже не відбувається. У перспективі 10–15 років міжнародні аналітики прогнозують переосмислення функціоналу цієї технології і зведення її до інформування (новини), висвітлення великих спортивних та культурних подій.
Зважаючи на поточну ситуацію та довгострокові прогнози щодо розвитку лінійного телебачення, у наступні чотири роки для національних телевізійних каналів завдання виглядають так:

UA:Перший
Канал-флагман, що максимально вбирає в себе характеристики Суспільного як бренду-інтегратора. Загальнонаціональний та універсальний за наповненням (інформаційний, суспільно-політичний, кіносеріальний, спортивний, музичний, пізнавально-розважальний). Відправною точкою диференціації мають бути інформаційні, суспільно-політичні шоу/публіцистика та прямі трансляції суспільно значущих подій задля створення атмосфери продуктивної суспільної дискусії у пошуках спільних об’єднувальних засад, цінностей тощо.

Програми, які диференціюють телеканал:

- Новини
- Спорт та спортивні трансляції
- Суспільна студія
- Політичні шоу та хард-ток
- Святкові трансляції
- Трансляції надзвичайних подій
- Фільми та серіали власного виробництва (включаючи документальні розслідування), освітньо-просвітницький напрям, народна та класична музика, релігійні служби, подієвий контент від EBU

У будні – переважно інформуємо, думаємо, аналізуємо, дискутуємо: розмовні студії, музика та лінійки мелодраматичного та детективного серіалів у ранковому та вечірньому праймі.
У вихідні – розважаємо та надихаємо: великі шоу, найкращі художні фільми, підсумкові новини та/або недільна підсумкова студія.

Баланс контенту

Універсальний загальнонаціональний канал не може бути повноцінним і рейтинговим без розважального контенту. Водночас необхідно усвідомлювати, що розважальний сегмент є надзвичайно конкурентним і виділитися в пулі великих телеканалів з їхніми бюджетними і ресурсними можливостями дуже важко.
Потрібно вигравати там, де ми маємо конкурентні переваги, які лежать у площині контентної диференціації телеканалу.

Щоб виконати стратегічне завдання та ввійти в топ-10 за часткою 18+ та збільшити аудиторію 45–50 років, телеканал UA:Перший:

- Зберігає акцент на якісних, незаангажованих, рівновіддалених від політичних груп впливу передачах новин. Найякісніші новини – на Першому.
- Інвестує у виробництво масштабних дискусійних форматів. Запроваджує лінійку якісного соціального ток-шоу.
- Створює нові рейтингоутворюючі формати щорічно відповідно до контентної політики.

- Залучає нові аудиторії через збільшення частки розважального контенту в сітці мовлення (вікторини, сімейні змагання, скетч-шоу, сатира та інше).
- Тримає у фокусі масштабні події, що привертають увагу максимально широкої аудиторії: суспільно-політичні, міжнародні, спортивні, релігійні тощо та здійснює їхні прямі трансляції.
- Розвиває напрям незалежних журналістських розслідувань.
- Інвестує в збільшення кількості якісного українського та закордонного серіального контенту (включаючи виробництво власного художнього та документального), який матиме потенціал утримувати глядача у перед-праймових та праймових слотах, стабілізуючи та збільшуючи цільові показники.

UA:Культура

За свою суттю – бренд-селектор, унікальний нішевий телеканал у портфелі Суспільного, що спеціалізується на виробництві та поширенні якісного контенту актуальної культури й акумулює навколо себе національно та культурно (GLOCAL за змістом) свідомого глядача. Загальнонаціональний культурно-просвітницький, історико-публіцистичний, кіносеріальний, музичний.

Канал пропонує більш широкій телеаудиторії цікаву корисну альтернативу маскульту та російському культурному наративу, виступає популяризатором, виконує соціальну функцію в забезпеченні рівного доступу до культури та культурного розвитку. У перспективному сприйнятті глядачів – обов’язковий канал щоденного перегляду для кожного, хто вважає себе сучасною та культурно розвиненою людиною.

Єдиний загальнонаціональний телеканал, який у режимі 24/7 забезпечує потребу в якісному тематичному контенті в галузі мистецького та культурного життя. Некомерційний, суспільний, а тому показує не виключно те, що вигідно і користується масовим попитом, але відбирає краще, суспільно і культурно значуще.

Щоб виконати стратегічне завдання та увійти в топ-25 за часткою 18+, UA:Культура:

- Висвітлює культурні події національного та міжнародного рівня
- Співпрацює з провідними діячами культури та мистецтва країни
- Виробляє документальні фільми та серіали на культурну та соціальну тематику
- Розробляє та запускає щоденні та щотижневі формати на власних майданчиках
- Збільшує бібліотеку ексклюзивного художнього контенту
- Здійснює партнерство з головними осередками та інституціями країни, що є амбасадорами сучасної української культури (Львівський BookForum, Довженко-Центр, ГогольFest, Фестиваль документального кіно про права людини Docudays UA тощо)
- Створює лінійки концертів народної та популярної музики, що відповідає прямому запиту цільової аудиторії телеканалу
- Створює іміджеві лінійки концертів молодої української музики для популяризації українських виконавців серед аудиторії загальнонаціонального телеканалу
- Проводить презентації головних літературних прем'єр країни
- Створює спецпроєкти з головних світових культурних подій (Берлінале, Каннський фестиваль. Венеційська Бієнале, музичний фестиваль Sziger тощо)

UA: Регіональне мовлення

За формою – міжрегіональна платформа, що формує універсальну програмну сітку з унікальними регіональними вікнами. По суті – бренд-інформатор, максимально близький до населення, бо працює та живе поруч з аудиторією і знає про життя навколо.

В ефірі міжрегіонального мовлення – регіональні новини та аналітичні ток-шоу, спільні міжрегіональні проєкти, які розповідають про те, що відбувається у сусідів, контент для і про національні спільноти, програми про віддалені куточки регіонів, історії людей та населених пунктів, локальні розслідування і в майбутньому – місцеві спортивні трансляції.

Регіональне мовлення зважаючи на близькість до своєї аудиторії максимально залучає до ефірів місцеві спільноти, локальних лідерів думок та відображає те, що відбувається за вікном тут і зараз.
Щоб виконати стратегічне завдання та увійти в топ-20 за часткою 18+, UA: Регіональне мовлення:

- Збільшує кількість локального інформаційного контенту
- Створює майданчики для локальних дискусій
- Виробляє локальні розслідування
- Нарощує можливості для виробництва контенту локальними кріейторами
- Виходить на гіперлокальні аудиторії
- Оновлює лінійки закупних документальних циклів
- Розширює лінійки ігрових серіалів

3.5. Онлайн платформи

Особливістю медійного онлайн ринку є конкуренція без кордонів, непрогнозованість розвитку, гібридне регулювання та відсутність законодавчої бази.
Наразі бачимо три головних тренди:

- Посилюється домінантна роль технологічних платформ (наприклад, Facebook, Google, Tiktok) у споживанні інформації, зокрема новинного контенту масовою аудиторією.
- Низький поріг входження в цифровий медіабізнес відкриває відносно легкі шляхи політичним та корпоративним гравцям щодо створення дезінформації та маніпулятивного контенту, який маскується під новини онлайн. Результатом цього є криза довіри аудиторії до медіа.
- Глобальна медійна індустрія швидко змінюється. Вже немає однієї виграшної стратегії, яка буде пасувати всім. Виживання медіа залежить від швидкості реакції на виклики та диверсифікованої стратегії розвитку.

Вихід Суспільного в онлайн за один рік продемонстрував увесь прихований потенціал, а також спраглість онлайн аудиторії до ціннісного та відповідального контенту, надихаючих історій та локального контенту.
Показники діджитал платформи Суспільного станом на 2021 рік:

- Власні ресурси:

- аудиторія сайтів Суспільне Новини, Спорт, Культура – 3 млн унікальних користувачів щомісяця.

● Соціальні мережі:

- охоплення унікальних користувачів у соціальній мережі Facebook щомісяця – 16 млн
- перегляди відео у соціальній мережі Facebook щомісяця – 70 млн
- підписники соціальної мережі Instagram – 100 тис.
- підписники соціальної мережі Youtube – 400 тис.
- підписники соціальної мережі Telegram – 20 тис.
- підписники соціальної мережі Facebook – 1,1 млн

● Мобільні додатки:

- Suspilne.tv – 5 тис. скачувань
- Suspilne.radio – 10 тис. скачувань
- Suspilne.news – MVP, новостворений

Мета онлайн платформ

Побудувати відносини з новими аудиторіями. У рамках упровадження стратегії Суспільного мовлення створити систему онлайн медіаактивів для забезпечення інформаційних, культурних та освітніх потреб суспільства та бути в зручний час у зручному місці для наших користувачів.

Мета існуючих ресурсів на базі Суспільне Новини увійти в топ-10 новинних сайтів (за вимірюванням Gemius).

Цільова аудиторія онлайн платформ

Онлайн платформи – це частина великої медіакорпорації. Зважаючи на те, що аудиторія телебачення та радіо здебільшого старша і починається з 45+, відповідно завдання онлайн платформ – охопити аудиторію до 45 років. Досягти успіху в охопленні можна розділенням цільових груп. Поділ за віком серед дітей та молоді, враховуючи концепцію дитячого та молодіжного мовлення, буде таким: 3–5, 6–9, 10–12, 13–15, 16–18, 19–21, 22–24. Ці цільові групи мають абсолютно різні вподобання та потреби, відповідно для кожної з них має бути створений різний тип контенту та використані різні платформи дистрибуції. Цільова аудиторія 25–45 частково покрита існуючими активами: власними платформами та соціальними мережами. Тому фокусом наступних

чотирьох років, зважаючи на наявні ресурси компанії, буде залучення уваги кількох нових цільових груп.

Виробництво діджитал орієнтовного контенту

Станом на 2021 рік найпопулярнішим форматом діджитал орієнтованого відеоконтенту Суспільного є унікальні регіональні історії місцевих жителів. Пріоритетом має стати власне виробництво, першочерговим завданням є створення матриці з форматів, тем, аудиторії та каналів дистрибуції. Оскільки великі художні форми, серіальне та документальне виробництво є частиною напряму Потокова платформа, пріоритетом діджитал орієнтованого виробництва є формування виробнично нескладних форм, таких як влоги, вебсеріали, інстадрами, подкасти тощо.

Розробка єдиної екосистеми медіаактив

У 2019–2020 роках було створено низку онлайн медіаактив, які закладають основу майбутньої онлайн екосистеми – це сайти Суспільне Новини, Суспільне Культура та Суспільне Спорт. Розвиток та створення нових медіаактив онлайн платформи Суспільного буде реалізовано, використовуючи ту саму технологічну базу. Об’єднання всіх цифрових медіаактив на єдиній технологічній платформі дозволить забезпечити високу ефективність їх роботи та сталість використання сучасних технологій.

Розбудова та актуалізація соціальних мереж

Діджитал для користувачів залишається, насамперед, соціальними мережами нарівні з пошуковиком та потоковими платформами. Попри те, що детокс від соціальних мереж та деактивація акаунтів стає все популярнішим, так само інтернет залишається ландшафтом для створення нових соціальних мереж, і з року в рік ми спостерігаємо нових гравців, які поглинаються гігантами, згасають або вириваються вперед.

Беручи до уваги потенціальні показники трафіку власних ресурсів Суспільного або перегляди нативного відеоконтенту, необхідно зосередити зусилля на тих соціальних мережах, які можуть максимально вплинути на охоплення існуючих та нових цільових аудиторій та інші кількісні та якісні показники власних ресурсів Онлайн платформ.

3.6. Потокова платформа OTT/VOD

Новим замінником лінійної моделі споживання є система потокового відео. Компанія Netflix створила нову індустрію, яка змінила модель споживання відеоконтенту. Це місце переходу класичного телебачення в онлайн. Потокова платформа OTT/VOD має стати основним напрямом роботи Суспільного на найближчі чотири роки та місцем зустрічі з новими аудиторіями. Розвиток власної OTT системи є критичним, тому що це питання виживання традиційних медіакомпаній.

Мета створення системи OTT Суспільного – у комплексному залученні нових аудиторій (які перебувають поза межами досягнення традиційних медіа) до сучасного розважального, просвітницького, інформаційного та суспільно-важливого українського контенту на безкоштовній основі в зручний спосіб.

Технологія OTT (Over The Top) охоплює лінійний (онлайн-трансляцію з функцією запису) та нелінійний контент VOD (відео на замовлення), до якої може увійти архів лінійних медіаактивів Суспільного.

Створення архітектури OTT охоплюватиме всі платформи Суспільного, отже, OTT стане тим місцем, де платформи вийдуть із режиму телебачення, радіо, діджитал та перейдуть у режим відео та аудіо.

Згідно з дослідженням EBU Media Intelligence Service – PSM VOD Landscape майже всі Європейські суспільні мовники мають потокову платформу або анонсували її запуск. Також більшість із них надають перевагу виробництву контенту digital only.

Video-On-Demand (VOD) платформа Суспільного – це частина загальної системи медіасервісів Over-the-top (OTT), яка має бути напрацьована, затверджена та підкріплена стратегією розбудови.

VOD-платформа Суспільного є найзручнішою на українському ринку безкоштовною відеоплатформою, яка репрезентує безпечний, високоякісний, значущий відеоконтент у розважальній, художній, просвітницький, спортивній, дитячий та підлітковій формах. Її редакційна/контентна політика побудована на засадничих принципах Суспільного.

Національна платформа співіснуватиме з міжнародними цифровими гігантами, які монополізують права на блокбастери (фільми, серіали, шоу) та майже всі міжнародні спортивні змагання. Тому локальний український високоякісний контент – пріоритетний шлях наповнення Платформи.

4. СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ КОНТЕНТ

4.1. Національні спільноти

Наскрізною має стати діяльність, яка спрямована на задоволення інформаційних потреб національних спільнот та корінних народів України, людей з інвалідністю та особливо вразливих категорій населення.

Суспільне зобов'язане показувати національні спільноти та корінні народи як невід'ємну частину соціуму із загальними занепокоєннями та проблемами, що стосуються як меншин, так і всього суспільства. Теми, які пов'язані з національними спільнотами та корінними народами, мають стати основою популярних різножанрових та різноформатних проєктів Суспільного мовника, щоб привернути увагу більшості суспільства до цих груп населення та уникати утворення нових та зміцнення старих культурних резервацій.

За відсутності релевантних даних щодо етнічного складу населення України Суспільний мовник має провести окреме вивчення інформаційних потреб та особливостей медіаспоживання національних спільнот, що проживають компактно і послуговуються в побуті своєю мовою. Отримані дані мають стати основою визначення обсягів виробництва контенту мовами національних спільнот, а також подальшого розвитку створеного Координаційного центру мовлення національних меншин на Суспільному.

У рамках реалізації Концепції мовлення з тематики національних меншин на Суспільному також мають бути реалізовані такі завдання:

- виробництво загальнонаціональних проєктів українською мовою, спрямованих на подолання соціальної стигматизації суспільства та формування іміджу компанії з комунікаційним та діджитал-планами кожного проєкту;
- залучення представників(ць) національних спільнот та корінних народів до розробки проєктів та офлайн-заходів для знайомства мешканців країни з унікальною культурною спадщиною;
- створення кореспондентських пунктів в містах/селах компактного проживання нацспільнот та корінних народів;

- інвестиції у внутрішній розвиток та навчання – єдине розуміння терміна “різноманітності” серед працівників компанії;
- створення окремого майданчика на платформі Суспільного з контентом, який відображає різноманітність;
- розробка і реалізація ключового загальнонаціонального просвітницького медіатренінгового проєкту «Прикордоння»;
- окремий вектор діяльності щодо чутливих нацспільнот, зокрема ромської меншини, інтеграція ромів у суспільство розглядатиметься як окрема тема в короткометражних документальних проєктах та в постійному регіональному висвітленні їх проблематики.

4.1.1. Крим

Український супутниковий телеканал UA:КРИМ, що здійснює цілодобове мовлення українською, кримськотатарською та російською мовами, виконує такі завдання:

- збереження у порядку денному громадянина України пам’яті про окупацію півострова та актуалізація поточної ситуації у Криму (контент, який створює та відтворює новітню історію України, у якій Крим має тісні етнокультурні та історичні зв’язки з материковою Україною та українцями незалежно від територіальної прив’язки (документальні фільми, суспільно-політичні ток-шоу, розважальний контент);
- налагодження громадянського діалогу задля створення зв’язків між жителями окупованої та вільної частини України, розбудова суспільної довіри, розвиток громадянської відповідальності;
- фіксація актів російської агресії в Криму для збереження хронології анексії Криму (прямі включення з материкової частини України, окупованого Криму, багатогодинні марафони, матеріали журналістів (сюжети, документальні фільми), суспільно-політичні програми;
- збереження культурної спадщини та розвиток мови корінних народів (караїми і кримчаки) – документальні та художні фільми кримськотатарською мовою; дитячий контенту кримськотатарською мовою; цикли програм про корінні народи Криму для всіх жителів України;
- пояснення та актуалізація в суспільстві інформації про міжнародний контекст щодо Криму – прямі включені журналістів з Міжнародного

кримінального суду (Нідерланди), ООН (США), ПАРЄ (Франція), ЄСПЧ (Франція).

4.2. Інклюзивність

Суспільний мовник України у своїй діяльності має репрезентувати та розвивати суспільство, якому служить. Долучення до прийняття рішень, створення умов для зростання та включення непредставлених або мало представлених раніше в суспільстві людей – основи інклюзивної політики Суспільного.

Передусім, Суспільне потребує значної участі тих, хто через радянську політику тривалий час був виключений з повсякденного життя: необхідно забезпечити безперешкодний доступ до життєво важливої інформації людям з фізичною та ментальною інвалідністю на платформах Суспільного. Крім цього, розважальний та просвітницький контент має бути також адаптований зважаючи на ресурси компанії.

Засадничими принципами функціонування та розвитку компанії мають стати рівність, нормалізація інвалідності, доступність, різноманіття, толерування «іншості» та безумовне дотримання найвищої цінності демократичного суспільства – прав і свобод кожного громадянина.

Інклюзивність на Суспільному:

- Протидія дискримінації: відповідно до статті 21.1 Хартії основних прав Європейського Союзу, «будь-яка дискримінація за будь-якою ознакою статі, раси, кольору шкіри, етнічного чи соціального походження, генетичних особливостей, мови, релігії або переконань, політичних або інших поглядів, приналежності до національних меншин, майнового стану, народження, інвалідності, віку чи сексуальної орієнтації, забороняється».
- Інтеграція та залучення: долучення до прийняття рішень щодо виробництва контенту відповідних груп населення у форматі до-публікаційних експертних обговорень або пілотних фокус-груп.
- Репрезентативність та доступ: працівником компанії може стати кожен, хто має відповідні знання та навички, кожен працівник має право на кар’єрне зростання та особистісний розвиток, кожному працівнику гарантується доступ (безбар’єрність) для виконання своїх обов’язків.

- Покращення охоплення: Суспільне зобов'язане докладати зусиль, аби знаходити історії, що не були розказані або почуті раніше, створювати додатковий контент про реальні проблеми та досягнення всіх верств населення.

4.3. Протидія дезінформації та пропаганді

Дезінформація та пропаганда як складові новітніх гібридних війн у сучасному діджиталізованому світі становлять особливу небезпеку, затягуючи до ворожнечі всіх користувачів гаджетів.

Пропаганда перетворилась з інструменту, який здатний змінити ставлення до чогось, – на інструмент, що здатний підбурити до дій проти чогось. З одного боку, кожен може висловити свою позицію в політичних конфліктах, не покидаючи власного крісла в кімнаті, з іншого – це призвело до миттєвої нетерпимості, руйнації сталих зв'язків між друзями та сім'ями, чиї думки можуть різнитись. Пропаганда стала партисипативною і перетворила соціальні конфлікти на частину повсякденного життя. Дедалі більший обсяг залучення також призводить до інтерналізації конфлікту, а це означає, що замість того, щоб заохочувати користувачів фільтрувати альтернативні джерела інформації, пропаганда нав'язує нові когнітивні фільтри аудиторії, що впливають на їхню реальність.

Повсякденне життя наповнилось новими засобами маніпуляцій, ботофермами, глибинними фейками, придушенням інакомислення та більш витонченими форматами міжнародних атак, що підірвало віру в демократію як найкращу форму правління. Суспільне має повернути саму суть таким словам, як «свобода» та «права людини» і в своїх пріоритетах орієнтуватись на світові практики протидії дезінформації та пропаганді.

Протидія дезінформації та пропаганді в рамках діяльності суспільного мовника:

- популяризація механізмів, що ідентифікують пропаганду та дезінформацію: кожен українець має знати, що таке пропаганда та дезінформація, які вони мають головні характеристики та яка мета цих процесів;
- участь у підвищенні рівня медіаграмотності населення: навчальні програми з розвитку критичного мислення та критичного аналізу дискурсу

мають бути пройдені усіма працівниками Суспільного, а згодом – за сприяння Академії Суспільного мовлення – адаптовані та відкриті для широкого кола користувачів;

- розробка правил визначення та боротьби з ботами на онлайн платформах Суспільного;
- співпраця з фактчекінговими агенціями;
- створення контенту з новими сенсами в стилі «over propaganda»: розповідаючи про події та процеси, необхідно кожного разу додавати інформацію, яка ще не була спотворена пропагандистами, отже, не спростовуючи вже почуті тези (які згідно з когнітивними упередженнями будуть сприйматись як більш реалістичні), а надаючи нових змістів та деталей подіям минулого.

5. СТРУКТУРА ТА ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

5.1. Корпоративна культура та кадрова політика

У спадок від колишнього державного управління Суспільному мовнику залишились не тільки неефективні активи та великі борги, а й усі негативні наслідки бюрократизації виробництва: канцелярщина, зволікання, тяганина та формалізм.

Починаючи з 2017 року Суспільний мовник здійснив кілька етапів адміністративно-управлінської оптимізації, зменшивши кількість відповідного персоналу і заклавши принципи здорової взаємодії на засадах корпоративізму. Проте жодна ефективна та глибока трансформація компанії не можлива без зміни корпоративної культури. Ці зміни розпочалися у 2020 році.

Відповідно до проведених внутрішніх досліджень культура компанії переходить з бюрократично-ієрархічної державної компанії, орієнтованої на процес, до ринкової, орієнтованої на результат. Проте важливо максимально розвивати культуру інноваційної компанії, оскільки виробництво контенту якраз і потребує інноваційності.

Важливою складовою в розвитку організаційної культури є підвищення рівня залученості працівників, спільне розуміння місії та цінностей компанії, відповідальність за поширення та підтримку бажаної культури в компанії, створення атмосфери партнерства та креативності. Де б не працював наш співробітник, він має знати, що він своєю щоденною роботою захищає свободи в Україні.

Компанія має забезпечити кожному працівнику комфортні умови праці, гідну винагороду та стимулювати професійне зростання всередині компанії. Упровадження грейдингової системи дозволяє підвищити заробітну плату працівникам відповідно до вимог ринку, що є запорукою можливості залучення та утримання професійних кадрів. У зв’язку із зростанням внутрішнього попиту на навчання та розвиток працівників повинна посилитися функціональна спроможність Академії Суспільного мовника як навчального центру. Планується проведення таких навчальних програм: постійне підвищення кваліфікації працівників, лідерські програми, навчання іноземних мов, адаптивні програми бізнес-шкіл. Також буде введено в

роботу: індивідуальні плани розвитку працівників, запущено лідерські програми та створено ціннісні профілі керівництва та менеджменту компанії.
Упровадження всіх зазначених змін допоможе Суспільному побудувати сильний бренд роботодавця і стати магнітом для найкращих фахівців у сфері медіа.

5.2. Операційні процеси

“Швидкість та якість виробництва контенту не має страждати через складність внутрішніх процедур” – головний принцип внутрішніх перетворень компанії.
Упродовж останнього року в компанії здійснюється перехід до нового стилю та способу управління, зокрема завершується перехід від ручного до процесного управління, завдяки чому кількість неефективних процесів мінімізовується, а час на запуск проєктів скорочується.
Важливим етапом внутрішніх трансформацій у компанії має стати перетворення операційного блоку в повноцінну сервісно-орієнтовану службу, що забезпечує вчасне та якісне виробництво контенту.
Оптимізація процесів має відбуватися за умови всебічного розуміння цілей та завдань компанії. Проєктне управління має бути гнучким, доступним та адаптивним до змін. У компанії мають бути завершені процеси щодо створення чітких правил, регламентів та процедури.
Задля збільшення ефективності компанії ми маємо систематизувати роботу в напрямку digital трансформації. Процеси, які вже оптимізовано, мають бути максимально автоматизовані. Нині компанія почала впровадження EPR системи, CRM системи та електронного документообігу. У наступні чотири роки всі ці системи мають бути інтегровані в єдиний внутрішньокорпоративний портал для комфортного та ефективного адміністрування внутрішньої інформації компанії.
У компанії має бути побудована надійна та однорідна IT інфраструктура з відповідними правилами і регламентами роботи. Це все зробить процес виробництва контенту і сервісних функцій більш швидким.
Окремою важливою складовою зміцнення компанії є продовження імплементації функції ризиків та комплаєнс для зменшення потенційних втрат. Подальше повноцінне запровадження системи управління ризиками дозволить компанії перейти на якісно новий рівень управління.

Такі одночасні та багатовекторні зміни в компанії вимагають постійного доведення до всіх працівників інформації про ці зміни, що можливе тільки за рахунок як кількісного, так і якісного посилення внутрішньої комунікації.

5.3. Економіка та фінанси

5.3.1. Перебудова системи управління фінансами

Однією з переваг СМ перед іншими гравцями національного ринку є фінансування з Державного бюджету України, яке, відповідно до законодавства, має становити не менш ніж 0,2% видатків загального фонду за попередній рік. Це фінансування має гарантувати сталий розвиток СМ, можливість проводити своєчасне технічне та технологічне переоснащення, мінімізувати вплив негативних ринкових чинників. Водночас вимоги закону не завжди виконуються, що призводить до втрати Суспільним часу в боротьбі за розширення аудиторії.

Проте фінансування з державного бюджету залишається єдиним реалістичним джерелом надходжень, що може забезпечити сталий розвиток.

Вирішенням цього питання може стати перехід на альтернативну модель фінансування НСТУ – за рахунок доходів від радіочастотної ренти. Це дозволить закріпити за Суспільним фінансування зі Спеціального фонду державного бюджету. Обсяг фінансування за рахунок доходів від радіочастотної ренти буде більш гарантованим, ніж є зараз.

Гарантування надійного та прогнозованого бюджетного фінансування дозволяє змінити горизонт фінансового планування на 3–5 років (а не один рік, як зараз), забезпечити сталий розвиток та виконання головних завдань мовника. Зміна горизонту фінансового планування дозволить оптимізувати частину видатків та максимально ефективно використовувати кошти, отримані від господарської діяльності.

5.3.2. Реорганізація комерційної складової

Збільшення ролі цифрового контенту призводить до переосмислення та масштабної перебудови надання послуг у сфері реклами. Проте в умовах виконання закону щодо зменшення обсягу трансляції реклами на телебаченні більшого значення набувають комерційні прибутки від оренди та монетизація унікальних об’єктів інтелектуальної власності Суспільного.

Створення власної безкоштовної OTT/VOD-платформи надасть відчутну конкурентну перевагу на національному ринку та дозволить додатково залучати рекламу та спонсорство для цифрових продуктів.

Новим видом діяльності стане продаж прав на використання власного контенту, що за належного фінансування виробництва “digital-first” контенту зробить Суспільне постачальником українського медіапродукту на світовий ринок.

У планах також запровадження краудфандингових спільнот з однодумців, що поділяють цінності та місію Суспільного мовника і готові надавати фінансову підтримку у вигляді щомісячних або щорічних внесків.

Унікальним активом Суспільного є Будинок звукозапису Українського радіо з власними студіями звукозапису та концертним залом. Приріст доходів (продаж квитків та послуги звукозапису після подолання коронавірусної пандемії) тільки від цього активу може становити до 10% на рік.

Потенціал для монетизації також має об’єднаний архів Суспільного мовлення, який наразі потребує системного та оперативного оцифрування.

5.3.3. Управління активами

Суспільне володіє як унікальними матеріальними та нематеріальними активами, так і активами, що майже повністю втратили цінність і лише обліковуються Суспільним. Пріоритетами у роботі з активами є:

Матеріальні активи:

- систематизація наявних активів (земельних ділянок, рухомого і нерухомого майна), їх оптимізація та закріплення за власниками бізнес-процесів;
- адвокація внесення змін до Закону про «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України» щодо можливості відчуження майна, яке не використовується СМ;
- удосконалення бізнес-процесів з надання послуг з оренди приміщень та обладнання.

Нематеріальні активи:

- створення системи управління об’єктами інтелектуальної власності;
- оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів з продажу прав інтелектуальної власності.

5.4. Взаємовідносини зі стейкхолдерами

Становлення та розвиток Суспільного мовника є важливим кроком до зміцнення демократії та свобод в Україні. Місією Суспільного передбачено, зокрема, необхідність налагоджувати громадянський діалог задля зміцнення суспільної довіри та розвитку громадянської відповідальності та суспільства загалом. Хвиля якісно нових реформаторських процесів, що розпочалась завдяки Революції Гідності, поступово сходить нанівець, а започатковані зміни виявляються недостатньо міцними для подальшого переходу на етап сталого розвитку. Від усіх нас залежить, чи буде втримано незворотність змін в Україні, чи будуть втрачені всі перемоги та надбання. Для досягнення стратегічних цілей Суспільне взаємодіє не тільки зі своєю аудиторією через свої платформи, а і з суспільством як інституція.

До основних стейкхолдерів, із якими взаємодіє Суспільний мовник як інституція, належать:

- Наглядова рада
- Акціонер
- Державна або місцева влада
- Міжнародні партнери та донори
- Лідери думок
- Громадські організації
- Локальні спільноти
- Суспільство

Взаємодія з Наглядовою радою

Взаємодія з Наглядовою радою як органом управління Суспільного мовника базується на положеннях, визначених Законом, Статутом компанії, Кодексом корпоративного управління, Положенням про Наглядову раду тощо. З огляду на новосформований склад Наглядової ради цього року, у пріоритеті – вчасне донесення важливої інформації про діяльність компанії всім членам Наглядової ради. Окреме завдання Суспільного у взаємодії з Наглядовою Радою – залучення її членів до адвокації інтересів Суспільного мовника та комунікації зі всіма іншими суб'єктами, особливо щодо належного фінансування НСТУ.

Взаємодія з акціонером

Взаємодія з акціонером базується на принципах, визначених Законом, Статутом та Кодексом корпоративного управління, із розумінням, що акціонер не може втручатися в поточну господарську діяльність компанії, здійснювати повноваження інших органів управління або мати вплив на реалізацію та формування редакційної політики.

Особливо тісна взаємодія Правління і Наглядової ради з Акціонером повинна відбуватися під час підготовки відповідних пропозицій головному розпоряднику для забезпечення повного фінансування компанії.

Взаємодія з органами державної та місцевої влади

Для взаємодії з органами державної та місцевої влади буде запроваджено окремий GR напрям, розроблена та імплементована GR стратегія, у рамках якої на регулярній основі буде здійснюватися комунікація та заходи з метою донесення політикам та представникам органів державної влади інформації щодо досягнень Суспільного мовника, його цінностей та пріоритетів діяльності компанії. Основний принцип взаємодії – залученість представників державної та місцевої влади до успішної реалізації реформи Суспільного мовлення та його подальшого розвитку. Незалежність та незаангажованість, які Суспільне продемонструвало за перші 4 роки реформи, – це засади якісної співпраці з метою донесення важливої інформації від влади до аудиторії.

Взаємодія з партнерами та донорами

Створення Суспільного мовника та власне реформа суспільного мовлення відбулася завдяки підтримці міжнародних партнерів та донорів. Подальша взаємодія має базуватись на принципах довіри, відкритості і прозорості з метою формування тривалих партнерських зв'язків, регулярного залучення як матеріальної, так і дипломатичної підтримки для завершення реформи Суспільного мовника з урахуванням кращого досвіду інших європейських мовників, усталення європейських засад та принципів незалежної журналістики.

Взаємодія з лідерами думок

Взаємодія з лідерами думок полягає у посиленні інформаційної співпраці. Розуміючи важливість Суспільного мовника, лідери думок можуть підтримувати його в кризові періоди, сприяти зростанню обізнаності про нього, підвищувати рівень довіри до нього та зміцнювати його репутацію.

Взаємодія з громадськими організаціями

Громадські організації в Україні також переживають новий етап розвитку, перетворюючись з точкових ініціатив на впливові об'єднання людей, що здатні контролювати та конструктивно взаємодіяти з владою з метою досягнення цілей сталого розвитку країни.

Суспільний мовник інформаційно підтримує наймасштабніші заходи громадянського суспільства, які поділяють цінності Суспільного (наприклад, Форум організаційного розвитку суспільства, фестиваль Docudays, Lviv Media Forum, РПР). Співпраця має бути посилена і доповнена регулярними зустрічами команди Суспільного з організаціями, які мають спільні цінності та завдання.

Взаємодія зі спільнотами

Головне завдання у взаємодії зі спільнотами, крім визначених загальною програмою розвитку (інформувати, підтримувати, надихати тощо), – це створення умов для діалогу, у якому будуть почуті всі учасники. Суспільне вже має досвід ініціювання, організації та проведення позаефірних дискусій. Під час таких зустрічей спільноти мають можливість чесно обговорити локальні проблеми та визначити пріоритетні напрями розвитку регіону. До того ж, Суспільне має запровадити регулярні опитування аудиторії та

докласти зусиль для налагодження зворотного зв'язку, що дозволить отримати додаткову лояльність та довіру до бренду компанії.

Взаємодія з суспільством

Крім взаємодії з суспільством через контент, що розповсюджується на основних платформах, Суспільне мовлення також інвестує свої знання та досвід у розвиток усього суспільства через Академію Суспільного мовника, інкубатори ідей та акселератори проєктів.

Серед просвітницьких завдань Суспільного – просування медіаграмотності та навичок критичного медіаспоживання на базі Академії суспільного мовлення. Академія регулярно проводить навчальні онлайн- та офлайн-події з залученням українських та міжнародних експертів, у тому числі для всього суспільства. Запущено проєкт для молоді – Public Media Academy Juniors – онлайн-марафони та вебінари для дітей та підлітків, відкрито Одеський та Київський хаби, де проводяться навчальні події.

5.5. Розподіл повноважень

Розподіл функціональних повноважень між членами правління відбувається за логікою збереження платформного розподілу та адміністративно-сервісних напрямків, що обслуговують ці платформи.

Голова правління

1. Член правління, відповідальний за новини та онлайн-платформи
2. Член правління, відповідальний за платформу радіо та аудіоконтент
3. Член правління, відповідальний за платформу телебачення
4. Член правління, відповідальний за операційну діяльність
5. Член правління, відповідальний за стратегічний розвиток та комунікацію
6. Член правління, відповідальний за технічний, IT напрям та дистрибуцію

6. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ЧОТИРИ РОКИ

Суспільне мовлення України має великий потенціал до реалізації поставлених завдань та здійснення «digital-first» стрибка. Для цього необхідно забезпечити якісне фінансування та взаємодію стейкхолдерів на всіх рівнях. Вчасна та конструктивна комунікація між наглядовою радою, акціонером та правлінням – це запорука інституціалізації незалежної журналістики в Україні.

У найближчі роки Суспільне має зосередити свої ресурси на сталому та поступовому розширенні аудиторії без шкоди для цінностей та місії. Завдяки переходу до виробництва «digital-first» контенту Суспільне стане ближчим та доступнішим для молодих поколінь, у руках яких майбутнє України. В умовах сусідства з ворогом на східному кордоні частина ресурсів також має бути спрямована на розвиток навичок критичного медіаспоживання в аудиторії. Суспільне має і може здійснювати вплив на сталі світові практики щодо подолання дезінформації та протидії російській агресії.

Задля досягнення цілей компанія продовжить практику проведення відкритих пітчингів ідей та проєктів. Ця система довела свою ефективність на регіональному рівні. Ми маємо чудову позитивну динаміку як кількості, так і якості регіональних проєктів. Наступним викликом є залучення великих продакшенів до спільного виробництва контенту.
Також компанія імплементує роботу інкубаторів ідей та акселераторів проєктів, що дасть змогу підвищити якість та ефективність проєктів.

Очікувані результати за напрямами роботи:

- **Розширення аудиторій:** стала динаміка зростання кількісних показників – входження в топ-10 основних медіаактивів
- **Інформування:** новини – в ТОП-3 за довірою
- **Принцип «Digital-first»:** запущена OTT платформа Суспільного (виробник художніх форм, документальних стрічок, серіалів, анімації тощо)
- **Якісна конкуренція:** регулярні пітчинги на національному та локальному рівнях

- **Вплив на ринок:** №1 серед медіа за дотриманням журналістських стандартів
- **Охоплення:** медіаактиви суспільного взаємодіють з усіма віковими групами та соціальними верствами населення
- **Відкриті для світу і світ відкритий для нас:** участь у міжнародному копродакшені
- **Стратегічна доступність:** розбудова тотального покриття УР
- **Наближеність та залучення**: гіперлокальна мережа репортерів
- **Розвиток корпорації:** автоматизація основних бізнес-процесів