

Додаток 4  
до протоколу засідання  
Наглядової ради АТ «НСТУ»  
від 27.11.2025 № 105

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішення Наглядової ради АТ «НСТУ»  
від 27.11.2025 № 105

**Голова Наглядової ради**

**Світлана ОСТАПА**

**ПЛАН**  
наступництва для посад у правлінні акціонерного товариства  
«Національна суспільна телерадіокомпанія України»

Київ  
2025

## I. Основні засади

1.1. Цей План визначає мету й основні принципи системи наступництва та встановлює ключові етапи планування наступництва і підготовки наступників / наступниць для посад у правлінні акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» (далі – АТ «НСТУ», Суспільне мовлення, компанія).

1.2. Метою створення системи наступництва є забезпечення інституційної стійкості, безперервності ефективного керівництва компанією, запобігання управлінській кризі й браку кваліфікованих управлінців, а також розвиток внутрішнього кадрового потенціалу та створення можливостей для кар'єрного зростання працівників / працівниць Суспільного мовлення з урахуванням місії компанії.

1.3. Цей План застосовується до посад голови та членів правління АТ «НСТУ».

1.4. Основними принципами системи наступництва є:

**прозорість** – усі процедури базуються на відкритих, регламентованих процесах, а їх результати є публічними;

**підзвітність** – рішення в процедурах наступництва відповідають очікуванням суспільства, місії Суспільного мовлення та етичним нормам;

**рівність** – відсутність будь-яких форм дискримінації та розгляд кандидатів / кандидаток з урахуванням гендерного, вікового, професійного й регіонального розмаїття;

**стратегічність** – процеси наступництва розроблено з урахуванням стратегічних документів компанії, а програма розвитку наступників / наступниць для посад у правлінні АТ «НСТУ» (далі – Програма) ураховує потребу в адаптації до змін та майбутніх викликів у сфері медіа.

## II. Ключові етапи

2.1. У системі наступництва для посад у правлінні АТ «НСТУ» ключовими етапами планування наступництва є:

1) ідентифікація ключових компетенцій голови та членів правління АТ «НСТУ»;

2) формування переліку кандидатів-наступників / кандидаток-наступниць для посад у правлінні АТ «НСТУ» (далі – Перелік наступників) з урахуванням усвідомлення кандидатами / кандидатками місії Суспільного мовлення та відповідності їхнього попереднього досвіду цінностям, згідно з якими працює Суспільне мовлення;

3) розроблення індивідуальних планів розвитку наступників / наступниць;

4) розроблення та реалізація Програми;

5) оцінювання ефективності системи наступництва.

2.2. Ідентифікація ключових компетенцій голови та членів правління АТ «НСТУ» полягає у визначенні й погодженні Комітетом з питань призначень та винагород посадових осіб Наглядової ради АТ «НСТУ» (далі – Комітет) профілю компетенцій голови та членів правління АТ «НСТУ», що є додатком 1 до цього Плану.

2.3. Формування Переліку наступників здійснюється із числа працівників керівного складу АТ «НСТУ» шляхом самовисування, розгляду пропозицій директора з управління персоналом або членів правління АТ «НСТУ».

2.3.1. Кандидати-наступники / кандидатки-наступниці мають відповідати таким кваліфікаційним вимогам:

- бути громадянами України;
- мати вищу освіту;
- мати стаж роботи на керівних посадах не менше ніж п'ять років, у тому числі на керівних посадах у сфері медіа – не менше ніж три роки;
- вільно володіти українською мовою;
- володіти англійською мовою на рівні, достатньому для ділового спілкування.

2.3.2. Голова правління АТ «НСТУ» подає на розгляд Комітету Перелік наступників. Після погодження Комітетом Перелік наступників затверджує Наглядова рада АТ «НСТУ».

2.3.3. Перелік наступників підлягає перегляду після завершення реалізації Програми, але не рідше ніж раз на два роки в порядку, що передбачений для його формування та затвердження, і має враховувати результати участі кандидатів / кандидаток у Програмі.

2.4. Розроблення індивідуальних планів розвитку наступників / наступниць для кандидатів / кандидаток з Переліку наступників відбувається з урахуванням індивідуальних цілей розвитку кандидатів / кандидаток і затвердженого профілю компетенцій голови та членів правління АТ «НСТУ».

2.4.1. Індивідуальні плани розвитку наступників / наступниць готує підрозділ АТ «НСТУ», відповідальний за управління талантами, за участю членів правління АТ «НСТУ», які відповідають за напрями роботи кожного(-ї) кандидата / кандидатки. Індивідуальні плани розвитку затверджує голова правління АТ «НСТУ».

2.5. Розроблення та забезпечення реалізації Програми на період, визначений цим Планом, здійснюється правлінням АТ «НСТУ» за поданням

членів правління АТ «НСТУ», відповідальних за напрями роботи кандидатів / кандидаток з урахуванням їхніх індивідуальних планів розвитку.

2.5.1. Програма може включати внутрішні та зовнішні тренінги для кандидатів / кандидаток, навчання, участь у публічних подіях та заходах, індивідуальні консультації із членами правління, ознайомчу участь у засіданнях правління (без права голосу), присутність на зустрічах членів правління з працівниками, партнерами, членами Наглядової ради АТ «НСТУ», надання зворотного зв'язку членів правління АТ «НСТУ» кандидатам / кандидаткам щодо розвитку відповідних компетенцій тощо.

2.5.2. Після завершення реалізації Програми на відповідний період голова правління АТ «НСТУ» пропонує внесення змін до Переліку наступників, надаючи їх на розгляд Комітету для подальшого затвердження Наглядовою радою АТ «НСТУ». У такому разі Перелік наступників містить інформацію щодо проходження Програми кандидатами / кандидатками.

2.6. Оцінювання ефективності системи наступництва здійснюється Комітетом у строки, визначені цим Планом, але не рідше ніж раз на два роки.

2.6.1. Оцінювання ефективності системи наступництва відбувається за такими критеріями:

- час заміщення вакантних посад у правлінні АТ «НСТУ»;
- частка внутрішніх кандидатів / кандидаток на посадах у правлінні АТ «НСТУ»;
- рівень задоволеності кандидатів / кандидаток участю в Програмі.

### III. Строки

3.1. У системі наступництва для посад у правлінні АТ «НСТУ» заплановано такі строки циклічного виконання ключових етапів та завдань:

Етапи та завдання	Строки виконання
Ідентифікація ключових компетенцій голови та членів правління АТ «НСТУ»	Одночасно із затвердженням цього Плану або внесенням змін до нього
Формування Переліку наступників	Перший місяць після набрання чинності цим Планом
Розроблення індивідуальних планів розвитку наступників / наступниць	Другий місяць після набрання чинності цим Планом або другий місяць після внесення чергових змін до Переліку наступників

Розроблення Програми	Третій місяць після набрання чинності цим Планом або третій місяць після внесення чергових змін до Переліку наступників
Реалізація Програми	Протягом двох років після набрання чинності цим Планом або протягом двох років після внесення чергових змін до Переліку наступників
Внесення змін до Переліку наступників	За результатами завершення реалізації дворічної Програми
Оцінювання ефективності системи наступництва	За результатами завершення реалізації дворічної Програми

Додаток 1  
до Плану наступництва для  
посад у правлінні акціонерного  
товариства «Національна суспільна  
телерадіокомпанія України»

### Профіль компетенцій голови та членів правління АТ «НСТУ»

<b>Компетенція</b>		
<b>Лідерство та стратегічне управління</b>		
Здатність чітко встановлювати цілі та пріоритети компанії	Навички стратегічного планування	Уміння працювати з великим обсягом інформації
Орієнтованість на результат		Уміння виконувати кілька завдань одночасно
<b>Комунікація та взаємодія</b>		
Ефективне спілкування, ведення переговорів	Уміння доносити ідеї публічно, зокрема під час публічних виступів	Здатність налагоджувати партнерські відносини, відкритість до співпраці
<b>Управління змінами</b>		
Уміння формувати плани змін та впроваджувати їх	Гнучкість у реагуванні на виклики	Оцінка ефективності нововведень

<b>Організаційне та кадрове управління</b>		
Спроможність організувати роботу та управляти проектами	Управління талантами й операційна ефективність	Знання основ трудового права й чинного законодавства
<b>Особистісні цінності та поведінка</b>		
Принциповість, рішучість, вимогливість у прийнятті рішень	Орієнтація на служіння суспільству та дотримання етичних стандартів	Системність, інноваційність, об'єктивність
Самоорганізація	Прагнення до особистого розвитку	Здатність діяти в стресових умовах
<b>Управління публічними фінансами</b>		
Знання бюджетного законодавства	Розуміння державного контролю у сфері публічних фінансів	
<b>Взаємодія з органами державної влади та стейкхолдер-менеджмент</b>		
Взаємодія з різними стейкхолдерами	Побудова довіри, прозорості та незалежності компанії	Розвиток ініціатив суспільного діалогу, медіаграмотності тощо