

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Наглядової ради АТ «НСТУ»

від 10 лютого 2026 року № 108

ПОЛІТИКА

**взаємодії зі стейкхолдерами акціонерного товариства
«Національна суспільна телерадіокомпанія України»**

1. Вступ

Акціонерне товариство «Національна суспільна телерадіокомпанія України» (далі – АТ «НСТУ», Суспільне) працює в надзвичайно складному та небезпечному середовищі, яке не має аналогів серед більшості європейських суспільних мовників. Україна перебуває в умовах Війни за Незалежність України, що супроводжується постійними ризиками для інформаційної безпеки держави, фізичної безпеки працівників медіа та безперервності мовлення. У таких умовах роль АТ «НСТУ» як суспільного мовника набуває особливої значущості: діяльність Суспільного є ключовим елементом забезпечення інформаційної безпеки України та прав громадян на перевірену, збалансовану інформацію, культурний і освітній контент, також Суспільне є платформою для громадянського діалогу.

У такі часи взаємодія зі стейкхолдерами (міжнародними партнерами, органами державної влади, професійними та галузевими групами, донорами) перестає бути допоміжною функцією та стає умовою існування Суспільного як інституції. Системні, передбачувані, відкриті й етичні відносини зі стейкхолдерами визначають здатність Суспільного виконувати свою демократичну місію.

Ця Політика є рамковим документом та визначає цілі, принципи, основні групи стейкхолдерів, модель і процес взаємодії з ними, а також ролі та відповідальність структурних підрозділів Суспільного. Ця Політика розроблена відповідно до законів України «Про медіа», «Про суспільні медіа України», інших актів законодавства України, а також з урахуванням найкращих міжнародних практик, зокрема рекомендацій Європейської мовної спілки (далі – ЄМС), та узгоджується зі стратегічними пріоритетами розвитку Суспільного на 2026–2030 роки.

2. Мета Політики

Метою цієї Політики є створення цілісної, структурованої та передбачуваної системи взаємодії Суспільного зі стейкхолдерами, яка забезпечить:

- інституційну стійкість та незалежність;
- довіру до Суспільного серед ключових груп стейкхолдерів;
- партнерську підтримку під час криз;
- прозорість відносин з органами державної влади;
- системність міжнародної взаємодії;
- залучення українців за кордоном;
- захист репутації Суспільного;

- побудову довгострокових стратегічних партнерств;
- системну, прозору та узгоджену взаємодію з донорами з метою підтримки інституційної стійкості та розвитку Суспільного.

3. Принципи взаємодії зі стейкхолдерами

Взаємодія Суспільного зі стейкхолдерами ґрунтується на системі принципів, які гарантують незалежність, професійність, прозорість та довіру. Принципи забезпечують передбачуваність рішень Суспільного, мінімізують ризики, захищають редакційну політику та формують основу для сталих партнерств як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Взаємодія зі стейкхолдерами відбувається з дотриманням таких принципів:

- **незалежність** – жоден стейкхолдер не може впливати на редакційну політику, зміст програм або редакційні рішення Суспільного. Незалежність включає захист редакційної автономії від політичного, економічного чи адміністративного тиску та відмову від будь-яких форм впливу через партнерства, фінансування, державні функції або публічні заяви;

- **прозорість** – Суспільне дотримується принципу максимальної відкритості у взаємодії зі стейкхолдерами. Прозорість означає зрозуміле пояснення того, які рішення ухвалюються і чому, доступність інформації про партнерства та їхній зміст і відсутність прихованих домовленостей або неформальних впливів;

- **взаємність** – взаємодія є двостороннім процесом, у якому Суспільне розуміє інтереси стейкхолдерів, а стейкхолдери – цінності та місію Суспільного. Взаємність передбачає чесний обмін інформацією, баланс між інтересами Суспільного та стейкхолдерів, формування партнерств, у яких обидві сторони отримують інституційну цінність;

- **етичність** – взаємодія зі стейкхолдерами здійснюється з дотриманням професійної етики, коректності та поваги до інституційних ролей кожної сторони. Етичність означає чесність і точність у комунікаціях, коректну поведінку в офіційній комунікації, недопущення перекручення фактів або вибіркового подання даних, відмову від тиску, прихованого впливу чи натяків на очікувані рішення;

- **інклюзивність** – Суспільне забезпечує відкритість і доступність комунікації для всіх релевантних стейкхолдерів незалежно від їхніх масштабу, політичної ваги чи географічного розташування. Інклюзивність полягає в рівному ставленні до всіх стейкхолдерів у межах їхньої компетенції, готовності залучати різні типи організацій, якщо їхня діяльність пов'язана з місією Суспільного, забезпеченні доступу до інформації про рішення, які стосуються

стейкхолдерів, створенні умов, за яких жоден стейкхолдер не відчувається виключеним із процесів, що стосуються його сфери відповідальності;

– **добросовісність** – усі взаємодії здійснюються чесно, відповідально та в інтересах суспільства. Добросовісність включає дотримання вимог законодавства та внутрішніх документів Суспільного, прозорі процедури ухвалення рішень, дотримання принципів чесної адвокатури та ненав'язливого впливу, нульову толерантність до будь-яких проявів корупції, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;

– **єдність голосу** – усі структурні підрозділи Суспільного, що взаємодіють зі стейкхолдерами, діють узгоджено, використовуючи спільну позицію, стандартизовані меседжі та погоджену лінію комунікацій. Єдність голосу означає відсутність суперечливих заяв та обов'язкове узгодження повідомлень між структурними підрозділами Суспільного, що відповідають за взаємодію зі стейкхолдерами.

4. Основні групи стейкхолдерів

4.1. Міжнародні партнери

Міжнародні партнери є не лише зовнішнім середовищем підтримки, а й формують зовнішню рамку стійкості та захисту Суспільного, особливо в умовах Війни за Незалежність України. Для Суспільного їхня роль набагато ширша, ніж традиційна дипломатична підтримка: вони впливають на євроінтеграційні процеси України і її репутацію в Європі та світі, можуть надавати підтримку Суспільному й ставати на захист Суспільного в разі виникнення загроз, а також зміцнюють позицію Суспільного в глобальних дискусіях.

Категорії міжнародних партнерів:

- Європейська Комісія (відповідні генеральні директори) й інші органи Європейського Союзу (далі – ЄС);
- Рада Європи, зокрема Комітет зі свободи вираження поглядів та інформації, Платформа Ради Європи для захисту журналістики та безпеки журналістів;
- Організація з безпеки і співробітництва в Європі (далі – ОБСЄ), зокрема Офіс представника ОБСЄ з питань свободи ЗМІ (RFoM);
- дипломатичні представництва та представництва урядових інституцій іноземних держав на території України;
- дипломатичні установи України за кордоном;
- міжнародні медіа та галузеві організації (ЄМС, інші міжнародні та регіональні медіаоб'єднання, іноземні мовники, у тому числі суспільні);

- міжнародні фінансові організації (Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд, Центр інформації та документації НАТО тощо);
- міжнародні культурні інституції;
- українські закордонні спільноти та ін.

Ця група стейкхолдерів може опосередковано впливати на формування міжнародної позиції щодо підтримки принципів незалежного суспільного мовлення в Україні та інституційної стійкості Суспільного.

4.2. Органи державної влади

Органи державної влади – це стейкхолдери з найвищим рівнем впливу. Вони визначають правове поле, формують бюджетні рішення, ухвалюють закони та інші нормативно-правові акти, які безпосередньо стосуються діяльності Суспільного, впливають на його фінансову та інституційну стабільність і спроможність виконання ним своїх стратегічних цілей і завдань. Водночас їхні очікування від Суспільного через недостатню поінформованість або з інших причин не завжди збігаються з його інтересами. Це робить стратегічно важливою професійну, збалансовану та інституційно вибудовану комунікацію, зокрема адвокаційні заходи й кампанії.

Взаємодія з органами державної влади здійснюється з дотриманням принципу редакційної незалежності Суспільного та відповідно до вимог Закону України «Про суспільні медіа України».

Категорії органів державної влади:

- Верховна Рада України, її профільні комітети (з питань гуманітарної та інформаційної політики, з питань свободи слова, з питань бюджету, з питань інтеграції України до ЄС), депутатські фракції та групи;
- Кабінет Міністрів України, профільні міністерства та відомства (зокрема, у галузях культури, фінансів, освіти і науки, зовнішніх відносин України тощо), центральні органи виконавчої влади (далі – ЦОВВ) та ЦОВВ зі спеціальним статусом (у тому числі Фонд державного майна України та Державний комітет телебачення і радіомовлення України);
- Офіс Президента України;
- інші регуляторні органи та органи державного регулювання і нагляду (Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку);
- Рада національної безпеки і оборони України;
- державні уповноважені (зокрема, Уповноважений Верховної Ради України з питань прав людини, Радник – уповноважений Президента України з

питань безбар'єрності, Радник – уповноважений Президента України з прав дитини та дитячої реабілітації, Уповноважений із захисту державної мови тощо);

- Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим;
- органи та посадові особи місцевого самоврядування та військово-цивільні адміністрації;
- антикорупційні органи;
- окремі державні інституції, установи, організації або підприємства, що мають вплив на розвиток інформаційної політики й культури України, та ін.

Ця група стейкхолдерів впливає на Суспільне через такі основні процеси:

- законодавче регулювання правовідносин, пов'язаних із Суспільним, та інші регуляторні впливи, визначення правових засад діяльності;
- фінансування Суспільного з Державного бюджету України як основного джерела фінансування;
- призначення членів та частково висування кандидатів на членство в Наглядовій раді АТ «НСТУ», яка формує стратегію й здійснює нагляд за діяльністю Суспільного;
- здійснення моніторингу, нагляду й контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері медіа, ліцензування та реєстрації у сфері медіа.

4.3. Професійні та галузеві групи

До професійних і галузевих груп належать інституції та спільноти, діяльність яких пов'язана з розвитком медіасфери, культури, освіти, інформаційної безпеки й суміжних галузей. До цієї групи входять організації, що працюють над розвитком медійної сфери, та професійні асоціації.

Категорії професійних та галузевих груп:

- журналісти та медіа: суспільні мовники, медіа, органи співрегулювання медіа, асоціації журналістів;
- представники медіаіндустрії та виробники: продакшн-студії, дистриб'ютори контенту, організатори професійних індустріальних подій у сфері медіа;
- освітні й наукові інституції: заклади вищої освіти, дослідницькі та аналітичні інституції, студентські й молодіжні професійні спільноти;
- громадські організації творчої сфери, а також у сферах журналістики, місцевого самоврядування, правозахисної діяльності, захисту інтересів осіб з інвалідністю, захисту прав національних спільнот, фізичного виховання та спорту, молоді, освіти і науки; аналітичні центри;

- бізнес-асоціації та суміжні галузеві організації: глобальні стримінгові платформи, BigTech-компанії, телекомунікаційні й супутникові оператори;
- лідери громадської думки (блогери, інфлюенсери, публічні експерти);
- культурні та спортивні інституції: музеї, театри, культурні центри й фонди, мистецькі та творчі спілки й об'єднання, літературні, музичні та кінематографічні спільноти, організатори культурних і спортивних подій, спортивні федерації та олімпійські й паролімпійські комітети та ін.

4.4. Донори

Донори є стейкхолдерами, які можуть надавати Суспільному фінансову, технічну, експертну або програмну підтримку на безоплатній або умовно безоплатній основі для реалізації стратегічних пріоритетів, модернізації інфраструктури, розвитку контенту, посилення безпеки, цифрової трансформації, розвитку компетентностей персоналу, а також підвищення інституційної стійкості в умовах війни. Взаємодія з донорами здійснюється відповідно до Положення про співпрацю з партнерами (донорами та іншими третіми особами) АТ «НСТУ», затвердженого в установленому порядку, а також принципів прозорості, документування домовленостей, системної звітності, етичної взаємодії та недопущення впливу на редакційну політику й редакційні рішення Суспільного.

Категорії донорів:

- міжурядові та міжнародні організації, що реалізують програми розвитку й підтримки сфер медіа та культури, а також програми безпеки журналістів;
- урядові агентства міжнародної технічної допомоги;
- міжнародні фонди та благодійні організації;
- краудфандингові платформи;
- європейські інституційні програми (інструменти підтримки реформ і медіа) та ін.

5. Мапування стейкхолдерів

Мапування стейкхолдерів – це системний процес ідентифікації, аналізу та класифікації всіх груп стейкхолдерів, які можуть впливати або перебувати під впливом діяльності Суспільного. Мета мапування – визначення мотивації різних груп стейкхолдерів, їхніх цілей, рівня зацікавленості, очікувань від Суспільного, потенційних ризиків і можливостей, а також оптимальних форматів взаємодії.

Для Суспільного мапування відіграє подвійну роль: операційну (допомагає правильно спрямовувати ресурси, будувати ефективні комунікаційні цикли,

уникати дублювання) та стратегічну (дає змогу бачити картину впливів і ризиків, прогнозувати кризові ситуації, підсилювати стійкість).

Мапування стейкхолдерів Суспільного базується на двох основних та двох допоміжних вимірах. До основних вимірів мапування стейкхолдерів належать два ключових критерії:

- рівень інтересу (показує, наскільки діяльність Суспільного відповідає пріоритетам стейкхолдера чи впливає на його роботу);
- рівень впливу (показує, наскільки стейкхолдер здатен змінювати діяльність Суспільного чи впливати на прийняття рішень, що стосуються інтересів Суспільного).

До допоміжних вимірів належать рівень спроможності до взаємодії та ступінь критичності. Рівень спроможності до взаємодії визначає ступінь організованості, наявності ресурсів, внутрішньої структури та компетентності стейкхолдера. Ступінь критичності визначає, чи може стейкхолдер вплинути на стійкість Суспільного в будь-який спосіб.

Завдяки застосуванню вказаних вимірів усі стейкхолдери Суспільного поділяються на чотири основні сегменти:

- високий вплив / високий інтерес;
- високий вплив / низький інтерес;
- низький вплив / високий інтерес;
- низький вплив / низький інтерес.

Кожен структурний підрозділ Суспільного, що взаємодіє зі стейкхолдерами, розробляє мапи стейкхолдерів та визначає формати взаємодії зі стейкхолдерами залежно від сегменту.

6. Ролі та відповідальність у взаємодії зі стейкхолдерами

Взаємодія зі стейкхолдерами здійснюється структурними підрозділами Суспільного в межах визначених повноважень з обов'язковою координацією та обміном інформацією:

- департамент закордонного співробітництва є центральним підрозділом Суспільного з питань міжнародної взаємодії та виконує функції координації, експертизи й захисту інтересів Суспільного на міжнародному рівні;
- департамент взаємодії з органами державної влади забезпечує інституційну взаємодію Суспільного з органами державної влади та місцевого самоврядування на засадах політичної нейтральності, об'єктивності й редакційної незалежності;

- департамент комунікацій з медіа та громадськістю дирекції маркетингу та комунікацій забезпечує публічну комунікацію Суспільного з медіа, громадськістю та лідерами громадської думки;

- департамент фандрайзингу та проектно-грантової діяльності є профільним підрозділом, що забезпечує системну взаємодію Суспільного з донорами та реалізацію грантових і проектних ініціатив.

7. Механізм та модель взаємодії зі стейкхолдерами

Співпраця Суспільного зі стейкхолдерами реалізовується в таких формах:

- формалізована співпраця – взаємодія на підставі договорів, меморандумів про співпрацю або партнерських угод, які готуються та укладаються за ініціативою структурних підрозділів Суспільного, відповідальних за взаємодію зі стейкхолдерами;

- неформальне залучення – участь у професійних мережах, асоціаціях, галузевих об'єднаннях і відкритих публічних заходах без укладання окремих договорів;

- залучення експертів – участь незалежних консультантів та експертів як фізичних осіб із дотриманням вимог антикорупційного законодавства й внутрішніх політик АТ «НСТУ».

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами вимагає цілісної інституційної моделі, яка забезпечує передбачуваність, підзвітність, системність та вимірюваність результатів.

У своїй взаємодії зі стейкхолдерами Суспільне використовує модель чотирьох «А» (Awareness – Acknowledgement – Acceptance – Activation / поінформованість – розуміння і визнання – прийняття і підтримка – дія) (далі – модель 4А), що відповідає найкращим практикам ЄМС та визначає логічний шлях, яким рухається кожен стейкхолдер у відносинах із суспільним мовником.

Модель 4А складається з чотирьох етапів:

A1. Awareness (поінформованість) – стейкхолдер знає про існування Суспільного, його місію та базові функції.

Умови досягнення:

- постійна та впізнавана публічна присутність Суспільного, у тому числі через публікування новин, проведення брифінгів, участь представників Суспільного в публічних подіях тощо;

- просте й доступне пояснення місії, цінностей Суспільного та його відмінностей від інших медіа;

- публічні презентації Суспільного;

- проведення власних подій: адвокаційні конференції, забезпечення проведення виїзних заходів стейкхолдерів на Суспільному, запрошення на ключові допрем'єрні покази та презентації власного продукту;
- забезпечення інституційно зрозумілих для стейкхолдерів структури та механізму взаємодії.

A2. Acknowledgement (розуміння і визнання) – стейкхолдер починає розуміти реальну роль Суспільного як соціально значущої інституції та визнає важливість його роботи, сприймає його як демократичний інститут, що критично важливий для демократичного шляху України та є партнером держави в досягненні цілей і стратегічних пріоритетів у гуманітарній сфері та сфері протидії дезінформації як в Україні, так і за її межами.

Умови досягнення:

- пояснення цінності Суспільного як демократичної інституції;
- доведення важливості незалежності редакційної політики Суспільного;
- демонстрування реальних результатів: продуктів власного виробництва, охоплення, історій, партнерств.

A3. Acceptance (прийняття і підтримка) – стейкхолдер поділяє цінності й підтримує місію Суспільного та його діяльність, розуміє його незалежність. Він готовий захищати Суспільне, підтримувати реформи, пояснювати його роль іншим.

Умови досягнення:

- підтримання регулярного двостороннього структурованого діалогу між Суспільним та стейкхолдером;
- своєчасне виявлення репутаційних криз та комунікація щодо них;
- пояснення складних рішень;
- демонстрування відповідальності;
- дотримання етичних стандартів.

A4. Activation (дія) – найвищий рівень взаємодії. Стейкхолдер стає активним союзником: підтримує Суспільне публічно, інституційно та дипломатично з дотриманням принципів редакційної незалежності та політичної нейтральності, виступає публічно та/або інституційно на підтримку Суспільного в разі виникнення кризових ситуацій і вживає заходів для запобігання інституційним загрозам незалежності та стійкості Суспільного в межах своєї компетенції.

Умови досягнення:

- формування довіри на рівні інституційного партнерства через укладання меморандумів про партнерство та співпрацю;
- залучення стейкхолдера до стратегічних консультацій, проведення спільних робочих груп, реалізації адвокаційних кампаній;
- підтримання високого рівня особистої та інституційної довіри до Суспільного;
- виконання спільних дій у кризових ситуаціях та готовність стейкхолдера бути залученим до запобігання загроз для Суспільного;
- активне представлення Суспільного на відповідних професійних та міжнародних подіях.

8. Процес взаємодії зі стейкхолдерами

Процес взаємодії Суспільного зі стейкхолдерами має бути єдиним, передбачуваним і повторюваним незалежно від структурного підрозділу, який здійснює таку взаємодію. Процес взаємодії включає шість логічних етапів.

Етап 1. Ідентифікація стейкхолдерів

Суспільне визначає стейкхолдерів (групи або інституції), які можуть:

- впливати на діяльність Суспільного;
- потребувати комунікації із Суспільним;
- впливати на репутацію або стійкість Суспільного;
- надавати підтримку Суспільному;
- створювати ризики або можливості для Суспільного.

Результат: сформовано перелік стейкхолдерів, структурований за категоріями.

Етап 2. Аналіз і мапування

Проводиться багатовимірний аналіз, який включає такі параметри:

- рівень інтересу;
- рівень впливу;
- мотивація, очікування;
- ризики й можливості;
- спроможність до взаємодії;
- попередній досвід.

Результат: сформовано мапу стейкхолдерів та аналітичний профіль кожної групи стейкхолдерів, що використовуються як основа для планування взаємодії й комунікаційних планів.

Етап 3. Планування взаємодії

Для кожної групи стейкхолдерів формується комунікаційний план, який визначає:

- цілі (інституційні, репутаційні, стратегічні);
- меседжі (ключові, адаптовані до стейкхолдера);
- формати взаємодії;
- ролі та відповідальних осіб;
- частоту контактів;
- індикатори ефективності взаємодії (KPI);
- ризики й способи їх мінімізації;
- процедури кризового реагування.

Результат: комунікаційні плани для взаємодії з кожною групою стейкхолдерів затверджені головою правління та/або членом правління АТ «НСТУ» відповідно до розподілу обов'язків членів правління АТ «НСТУ».

Етап 4. Реалізація взаємодії

Здійснюється реалізація запланованих заходів, зокрема:

- проведення зустрічей;
- налагодження та підтримання контактів;
- ведення кризових комунікацій;
- підготовка аналітики;
- проведення виступів на міжнародних та внутрішніх подіях;
- проведення комунікаційних кампаній;
- застосування інших інструментів взаємодії.

Застосовується One Voice Policy – принцип, за яким усі меседжі мають бути узгоджені між усіма структурними підрозділами Суспільного, залученими до взаємодії зі стейкхолдерами. Координацію позицій та ключових повідомлень у взаємодії зі стейкхолдерами здійснює відповідальний структурний підрозділ Суспільного відповідно до предмета взаємодії. У кризових ситуаціях рішення щодо ключових повідомлень ухвалюються уповноваженими членами правління АТ «НСТУ» або особами, що визначені ними.

Етап 5. Моніторинг

Забезпечується фіксування та аналіз взаємодії, зокрема:

- аналіз динаміки контактів;
- оцінка реакцій стейкхолдерів;
- відстеження ризиків;
- перегляд ефективності меседжів.

Результат: створено інституційну базу контактів і взаємодій, що забезпечує сталість процесів незалежно від кадрових змін.

Етап 6. Оцінка ефективності та коригування

Здійснюються:

- оцінка досягнення KPI у взаємодії зі стейкхолдерами;
- якісний аналіз (довіра, поведінкові зміни);
- оцінка ризиків, які зменшилися або зросли;
- оцінка впливу взаємодії на репутацію Суспільного;
- перегляд пріоритетів;
- оновлення планів взаємодії;
- адаптація меседжів;
- зміцнення слабких зон (наприклад, через тренінги або додаткові ресурси).

Результат: забезпечено динамічну, адаптивну та інституційно стійку взаємодію зі стейкхолдерами.

9. Інструменти та індикатори ефективності (KPI) взаємодії зі стейкхолдерами

Оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами є ключовим елементом забезпечення прозорості та підзвітності такої взаємодії, а також інструментом стратегічного розвитку взаємодії Суспільного зі стейкхолдерами.

Система оцінки ефективності взаємодії зі стейкхолдерами складається зі стратегічних та операційних KPI, які визначаються на рівні комунікаційних планів для кожної групи стейкхолдерів відповідно до цілей і пріоритетів такої взаємодії. Індикатори ефективності взаємодії формуються з урахуванням ризиків (репутаційних, фінансових), визначених у системі управління ризиками Суспільного, та результатів їх оцінки.

**Директор департаменту
закордонного співробітництва**

Валерія БЕЗПАЛА