

Зураб Аласанія

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НСТУ

Київ - 2017

ЗМІСТ

МІСІЯ НСТУ	4
ЦІННОСТІ НСТУ	4
ДЕВІЗ НСТУ	4
ПРИНЦИПИ НСТУ.....	5
1. СТРУКТУРА НСТУ.....	5
1.1 КОНТЕНТНА СТРУКТУРНА РЕФОРМА.....	6
1.1.1 ГОРИЗОНТАЛЬНА РОЗПОДІЛЕНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВИРОБНИКІВ КОНТЕНТУ.	6
1.1.2 ГОРИЗОНТАЛЬНА ЛАНКА ВИРОБНИКІВ КОНТЕНТУ:	7
1.2 АДМІНІСТРАТИВНА СТРУКТУРНА РЕФОРМА.....	9
1.2.1 ВЕРТИКАЛЬНА ЦЕНТРАЛІЗОВАНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АДМІНІСТРАТОРІВ РЕФОРМИ	9
1.2.2 ВЕРТИКАЛЬНА АДМІНІСТРАТИВНА ЛАНКА.....	9
2. ІНТЕГРАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ ТА БАЧЕННЯ КІНЦЕВОЇ МОДЕЛІ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА	10
2.1 ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД	10
2.2 КІНЦЕВА МОДЕЛЬ СМ	10
3. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАНАЛІВ МОВЛЕННЯ	11
3.1 РЕГІОНАЛЬНЕ МОВЛЕННЯ (РМ)	11
Місія.....	11
Цільова аудиторія мережі мовлення та аудиторне ядро	11
Базові параметри виробництва.....	12
Позиціонування мережі мовлення, конкурентне середовище	12
3.2 РАДІО.....	13
3.2.1 УР1	13
Місія	13
Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро	13
Базові параметри виробництва.....	14
Конкурентне середовище, позиціонування каналу	14
3.2.2 УР2 ПРОМІНЬ	15
Місія.....	15
Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро	15
Базові параметри виробництва.....	15
Конкурентне середовище, позиціонування каналу	15
3.2.3 УР3 КУЛЬТУРА	16
Місія.....	16
Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро	17
Базові параметри виробництва.....	17
Конкурентне середовище, позиціонування каналу	18
3.3 ТЕЛЕБАЧЕННЯ	18
3.3.1 УА:ПЕРШИЙ.....	19
Місія:.....	19
Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро	19
Базові параметри виробництва.....	20
Конкурентне середовище, позиціонування каналу:	20
3.3.2 УА:КУЛЬТУРА	23

Місія.....	23
Цільова аудиторія каналу та аудиторне ядро	24
Базові параметри виробництва.....	24
Конкурентне середовище, позиціонування каналу	25
3.3.3 НОВІ МЕДІА	27
4. ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НСТУ	28
4.1 Безвідносна якість:.....	28
4.2 Загальний підхід:	28
4.3 Відносна кількість:	29
4.4 Абсолютна кількість:.....	29
4.5 Розподіл чисельності по підрозділах:	29
5. ПРИНЦИПИ КОНВЕРГЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	30
5.1 Два ключових принципи:.....	30
5.2 Спільне виробництво	30
6. СТРАТЕГІЯ ІНТЕРАКТИВНОГО МОВЛЕННЯ.....	31
6.1 Комунікація	31
6.2 Просування в мережі	32
7. СТРАТЕГІЯ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА ЩОДО ДОСТАВКИ ТЕЛЕВІЗІЙНОГО ТА РАДІО СИГНАЛУ	32
7.1 Загальна картина	32
7.2 Перспективи	34
8. ЧАСОВІ РАМКИ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНОЇ МЕТИ ЩОДО СТРУКТУРИ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА (ФІНАЛЬНА ТА ПРОМІЖНІ ТОЧКИ).	35

МІСІЯ НСТУ

Захищати свободу в Україні.

Надавати суспільству достовірну та збалансовану інформацію про Україну та світ.

Налагоджувати громадський діалог задля зміцнення суспільної довіри, розвитку громадянської відповідальності, української мови та культури, особистості та народу України.

ЦІННОСТІ НСТУ

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ, ВІДКРИТІСТЬ, РІВНОВАГА, ПРОСВІТНИЦТВО.

Незалежність — від змін у владі та в політичному житті, від комерційних впливів та інтересів великого бізнесу; **незалежність** у своїй редакційній та програмній політиках, у формуванні штату та здійсненні господарської діяльності; прагнення, з рештою, досягти повної фінансової **незалежності** від державного кошту

Відкритість — людям та світові, здатність сприймати нове, постійне прагнення до змін, прозорість та підзвітність українському суспільству; **відкритість**, що спирається на розмаїття та багатогранність інтересів аудиторії Суспільного мовлення; **відкритість**, яка передбачає здібності аудиторії задля отримання якісної інформації користатися всіма технічними можливостями сучасного світу

Рівновага — яка вимагає ґрунтовності та не припускає використання неперевірених даних і надмірних емоцій на шкоду фактам; **рівновага**, яка надає аудиторії можливість розуміння різних точок зору в Україні, Європі та світі; **рівновага**, на якій базується довіра аудиторії

Просвітництво — яке спонукає людей прагнути нових знань, розширюючи свої горизонти бачення та планування.

ДЕВІЗ НСТУ

Складні речі доступною мовою

ПРИНЦИПИ НСТУ

1. Майбутнє – за контентом
2. Контент йде за споживачем
3. Зміст важливіший за платформу
4. Довіра важливіша за рейтинг
5. Комунікація важливіша за PR
6. Цінності важливіші за фах

ПРАГНЕННЯ НСТУ

Інформування та формування громадянського суспільства;
наближення до аудиторії та громадян

Заохочення до знань;
інновації та майстерність

Збереження та розвиток культури;
міжнародна інтеграція

1. СТРУКТУРА НСТУ

(управлінська модель, схема взаємодії між підрозділами)

Структуру управління та функціонування НСТУ пропонується збудувати в вертикальному і горизонтальному вимірах.

Завдання, поставлені перед правлінням Наглядовою Радою, вимагають максимальної уваги до двох складових:

- Ефективне реформування існуючої структури організації в цілому, і структури управління зокрема
- Ефектна зміна контенту.

Виходячи з цього, доцільно розподілити функції правління НСТУ не по платформах мовлення, а за напрямками і зонами відповідальності (Австрійський та Скандинавський досвід).

Передбачається, що основні зусилля трьох з шести членів правління будуть спрямовані на зміну контенту з напрямів:

– **Суспільно-політичне мовлення**

– Розважальне мовлення

– Просвітницьке мовлення

Максимум зусиль цієї частини правління повинні бути спрямовані на оновлення контенту в бік якісної зміни стандартних характеристик (включаючи рейтинг і частку каналів Суспільного мовника).

Такий підхід має створити зону швидких результатів, сприяти зміні суспільних настроїв по відношенню до СМ, а також дати побічний ефект – виграш часу для глибинного реформування адміністративно-управлінської частини організації.

Троє інших членів правління будуть здебільшого зосереджені на реформуванні структури організації за напрямками:

- Оптимізація центральної і регіональної структур НСТУ

- Управління економікою і фінансами

- Правове забезпечення реформи

Основні завдання голови правління – реформа якості (управління і структури організації); координація дій членів правління; оперативне визначення ресурсних пріоритетів між підтримкою щоденного мовлення і неухильним реформуванням; вибудовування балансу взаємовідносин із внутрішніми стейкхолдерами (Наглядовою Радою, колективами компанії і його менеджментом), та зовнішніми (активна громадськість, парламент, офіс президента, уряд); міжнародні зв'язки.

Згідно зі стандартами більшості європейських суспільних мовників, голова правління зобов'язаний взяти на себе також функцію головного редактора Суспільного мовника, у співпраці з Редакційною Радою СМ.

Основні завдання членів правління – вироблення та втілення стратегії змін у напрямках, за які вони відповідають, і контроль виробництва відповідного контенту для всіх платформ СМ.

1.1 КОНТЕНТНА СТРУКТУРНА РЕФОРМА

1.1.1 Горизонтальна розподілена відповідальність виробників контенту.

Під контроль кожного з членів правління, які відповідають за контент, передбачається ввести ген. продюсера напрямку (**суспільно-політичне**

мовлення, розважальне мовлення, просвітницьке мовлення), які безпосередньо займатимуться виробництвом і забезпеченням програм.

За зразком європейських суспільних мовників, ген. продюсер **інформаційного мовлення** – незалежна фігура, підзвітна лише голові правління, як головному редактору Суспільного мовника.

Також в структуру вводяться генеральні продюсери платформ (**Мобільна платформа, Інтернет, Радіо, ТБ**), в розпорядження яких увійде вся технологічна частина виробництва (включно із операторським цехом, монтажним цехом, ІТ-фахівцями тощо), і які будуть відповідальні за власне виробництво на всіх платформах СМ.

Всі ген. продюсери – напрямів і платформ – будуть об'єднані в продюсерський Центр (використовуючи військову термінологію, авторитетний і незалежний Об'єднаний Комітет начальників штабів).

Замовником для продюсерського Центру або аутсорсингового виробництва виступатиме Директор Дирекції програм СМ, відповідальний за координацію загальної сітки мовлення. Відповідальність за кінцевий вибір виробника кожної конкретної програми покладається на члена правління, який курує напрямом.

У філіях компанії, крім локальних продюсерів, які збиратимуть команди під конкретні проекти, передбачається позиція головного редактора філії, чия зона відповідальності – замовлення програм для локального мовлення і координація з Дирекцією Програм СМ. Пізніше, із завершенням основного етапу реформи і за умови успішності центральної моделі управління контентом, філії зможуть дублювати її на своєму рівні, або інтегрувати в загальну схему свою власну модель.

Горизонтальна відповідальність у виробництві контенту забезпечує повну незалежність творчої частини від адміністративної, а також створює конкурентне середовище для виробництва якісних програм, як всередині каналів СМ, так і на аутсорсингу.

Слід додати, що виходячі з досвіду суспільних мовників Європи, співвідношення власного контенту із контентом, виробленим на аутсорсі, коливається між сорока і шістдесятьма відсотками. Загального правила або єдиного підходу не існує, тому що ситуація кожного разу вирішується виходячи з оперативних потреб та змін на ринку праці.

1.1.2 Горизонтальна ланка виробників контенту:

Член правління (стратегія напрямку)

Директор Дирекції Програм (замовлення, координація)
 Ген. продюсери напрямків (контроль виробництва)
 Ген. продюсери платформ (координація, технологічне забезпечення, крос-промоушн)
 Головний редактор головного офісу / філії (замовлення, координація)
 Продюсер національної програми (виробництво)
 Продюсер регіональної програми (виробництво)

1.1.3 Форма та змісти контенту за напрямами:

До суспільно-політичного мовлення будуть відноситися форматні радіо- та телевізійні, а в подальшому і публічні дебати; передвиборчі дебати; соціальні та політичні ток-шоу; підсумкові тижневі програми; аналітичні програми. Змістовне завдання – відповідно до основних напрямків діяльності ПАТ НСТУ на 2017 рік – підтримка балансу між аргументованою критикою суспільних недоліків та позитивним висвітленням суспільних здобутків.

До розважального мовлення будуть відноситися талант-шоу; музичні програми поп-, фолк- та естрадних напрямів; трансляції великих концертів з українських міст, а також європейських країн; спортивні програми та міжнародні спортивні трансляції, а згодом і організація українських спортивних змагань; замовлення фільмів та серіалів, а згодом і їх вироблення.

До просвітницького мовлення будуть відноситись тематичні документальні фільми, просвітницькі програми, культурологічні програми, освітні, інструктивні, пізнавальні та навчальні проекти для дорослих та дітей.

Всі три напрями можуть і будуть включати в себе вікові та аудиторні ніші. Це означає, що наприклад, молодіжна чи дитяча програма, так само як спортивна або програма для людей з обмеженими можливостями може знайти собі місце на будь-якому з каналів будь-якої з платформ, або на всіх разом за ознакою свого змісту: розважальна, просвітницька чи суспільно-політична.

Канали та платформи мовлення, звичайно, матимуть свої відмінності, про які буде згадано пізніше.

Окрему та надзвичайну роль гратиме **інформаційне мовлення**, зміни до якого відбуваються при підтримці Ради Європи за скандинавською моделлю і разом із данськими суспільними мовниками DR та TV2. Модель передбачає максимальну інтеракцію із регіонами і використання всіх конвергентних можливостей існуючих платформ, а також поки не існуючих в НСТУ новинного інтерактивного інтернет-сайту та мобільних додатків. Йдеться про проект НЬЮЗ-ХАУС, започаткований два роки тому, і який наразі дійшов стадії

початку проектного втілення.

НВ: Зважаючи на принцип “Довіра важливіша за рейтинг” і виходячі з основних напрямків діяльності НСТУ на 2017 рік, **суспільно-політичне та інформаційне мовлення** зосередяться на виборюванні довіри, тоді як **розважальне та просвітницьке мовлення** більше працюватимуть на рейтинг.

1.2 АДМІНІСТРАТИВНА СТРУКТУРНА РЕФОРМА

1.2.1 Вертикальна централізована відповідальність адміністраторів реформи

Під керування членів правління, відповідальних за реформу управлінської та організаційної структур СМ переходять директори головного офісу / філій і місцеві керівники департаментів (економіка, фінанси, юридичне та правове забезпечення). Паралельно розробляються конкурсні методики і запускаються конкурси на посади виконавчих директорів головного офісу / філій, які в подальшому будуть виконувати функції менеджерів, відповідальних за господарське забезпечення організацій без права втручання в творчу частину виробництва.

1.2.2 Вертикальна адміністративна ланка

Голова правління (стратегія реформування, контроль)

Член правління з оптимізації центральної і регіональної структур НСТУ
Директор головного офісу / філії (господарська частина і координація)

Член правління (економіка і фінанси)
Головний економіст головного офісу / філії
Головний фінансист головного офісу / філії

Член правління (правове забезпечення)
Головний юрист головного офісу / філії

Таким чином, на складний період реформування створюється жорстка адміністративна вертикаль, що дозволяє розірвати багаторічні зв'язки місцевих управлінців з локальними адміністраціями міст і областей, а також руйнується ієрархія адміністративних впливів на контент, яка за багато років склалася всередині обласних мовників.

Після становлення оновлених філій та завершення перших етапів реформи, масив організаційних та управлінських рішень з кожним роком перетікатиме у

бік філій, залишаючи за головним офісом поточні координаційні та стратегічні функції.

В кінцевому підсумку передбачається перехід адміністративної структури до такої самої горизонтальній ланки відповідальності між всіма філіями, яка з початку діятиме в оновленій ланці виробників контенту.

2. ІНТЕГРАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ ТА БАЧЕННЯ КІНЦЕВОЇ МОДЕЛІ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА

2.1 Перехідний період

З початком першого етапу реформування планується запуск пілотного проекту кількісного скорочення філій та об'єднання їх в великих регіональних мовників. Укрупнена філія може розташовуватися в обласному центрі однієї з суміжних трьох (в деяких випадках двох або чотирьох) областей, в двох інших заснувавши повноцінне Бюро СМ з чинним власним виробництвом і невеликими студіями.

Місцезнаходження укрупнених філій залежить від безлічі факторів, від історично-традиційних до матеріальних. Приблизно третина філій зараз мають у своєму розпорядженні будівлі та приміщення, що знаходяться у власності СМ. Інші працюють в орендованих у місцевих рад приміщеннях з невизначеним правовим статусом. Немає жодних сумнівів у тому, що керівники місцевих рад і адміністрацій з кожним роком все активніше будуть оскаржувати в судах орендні договори (або просто не голосувати за їх подовження), за якими місцева громада отримувала одну гривню, але місцева влада отримувала необмежений доступ до каналу мовлення). Таким чином, незалежність регіональних мовників напряду залежить від їх прямої побутової незалежності – економічної, фінансової та локаційної.

2.2 Кінцева модель СМ

В кінцевому результаті передбачається зосередити виробництво і мовлення СМ в 8-9 філіях регіональних центрів із повноцінними Бюро СМ в кожній області, а згодом і корпунктами в районах нашої величезної країни.

Метою такого реформування є структурна, кадрова, матеріальна і фінансова оптимізація компанії, окреслена в Напрямах діяльності НСТУ на 2017 рік.

Самі радіо та телевізійні канали мовлення, незалежно від кількості філій, відповідно до Закону про СМ, до змін в Законі будуть збережені в наявній кількості.

Згідно з напрямками роботи на 2017 рік, детальна концепція організаційної структури філій НСТУ з уточненнями після пілотного проекту буде розроблена та представлена на розгляд Наглядової Ради до кінця 2017-го року.

3. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАНАЛІВ МОВЛЕННЯ

Характеристики кожного з п'яти загальнонаціональних каналів мовлення та мережі регіонального мовлення за такими показниками:

- місія каналу мовлення
- цільова аудиторія каналу/мережі мовлення та аудиторне ядро
- базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення
- конкурентне середовище, позиціонування каналу
- терміни та засоби (творчі, фінансові, технічні) досягнення запланованих показників діяльності каналу

Ключова місія НСТУ залишається незмінною для всіх платформ НСТУ:

Захищати свободу в Україні.

Надавати суспільству достовірну та збалансовану інформацію про Україну та світ.

Налагоджувати громадський діалог задля зміцнення суспільної довіри, розвитку громадянської відповідальності, української мови та культури, особистості та народу України.

Відтак, кожна окрема мережа/платформа мовлення СМ може уточнювати свою власну місію виключно в межах головної.

3.1 Регіональне мовлення (РМ)

Місія: об'єднувати різноманітну країну, збільшуючи зацікавленість та обізнаність всіх про своєрідність та неповторність кожної з її частин. Немає центру та периферії – є єдина велика Україна.

Цільова аудиторія мережі мовлення та аудиторне ядро: мовою реклами та маркетингу, які оперують цими термінами, об'єднана цільова аудиторія РМ – це 4+ 50 000 –. Тобто, вік – починаючи з 4 років і без подальшого обмеження, для населення міст розміром менше за 50 тисяч. Саме таким буде і загальне аудиторне ядро – приблизно шість мільйонів домогосподарств із телевізійними приймачами, що розташовані поза містами-мільйонниками. Це не означає, що продукт, вироблений регіональним мовником, не зможуть подивитися в великих містах – найкращі зразки окремих програм та програми, що робитимуться

спільно всім СМ – виходитимуть в ефірах національних мовників. З урахуванням обов’язкових для виробництва локальних новин – щоденна аудиторія РМ отримає свою частку і в обласних центрах, якими здебільшого є міста 50 000 +.

Базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення: станом на зараз, незважаючи на вимоги закону, майже жоден регіональний телеканал не закриває 24 години мовлення – бюджету не вистачає ані на виробництво, ані на подвійну оплату трансляцій (в аналогу та у цифрі, а подекуди ще й супутник). Найкращі показники – 12-16 годин мовлення. Здебільшого в ночі канали просто тишком припиняють мовлення, а якщо мають зекономлений кошт на трансляцію – в ночі повторюють денні програми. З 12-16 годин мовлення – програми власного виробництва становлять від двох до шести годин (у випадку п’яти-шести годин – це програми розмовного жанру в прямому ефірі, низької вартості та низької якості). Також більше ніж третина з каналів НСТУ наразі ділить аналогову ліцензію із місцевими приватними каналами – що теж не додає репутації СМ.

Відтак стратегічний підхід до регіонального виробництва після реорганізації полягає в виробленні чесних і якісних трьох-чотирьох годин власного виробництва, серед яких – місцеві новини, ранкова програма, програма для загальнонаціонального ефіру. Решту ефіру канали заповнюватимуть стрічками, серіалами, міжнародними спортивними змаганнями, які купуватимуться централізовано. Також планується спільне міжрегіональне виробництво.

Згодом (за досягнення належної якості контенту) планується виділити часові проміжки на загальнонаціональних каналах мовлення, одразу після випусків загальнонаціональних новин – об’єднаних новин з усіх регіонів країни (досвід Італійської корпорації RAI). Можливість, якої не має жоден з комерційних каналів.

Кошт, що буде вивільнений з переходом на цифрове мовлення і вимкненням аналогу, планується спрямувати на технічне переобладнання локальних станцій.

Детальний розрахунок виробничих об’ємів та уточнена сітка мовлення на наступний рік буде представлена на розгляд Наглядової Ради восени поточного року з урахуванням змін в форматі мовлення аналог-цифра.,

Позиціонування мережі мовлення, конкурентне середовище:

Телевізійне середовище в областях України дуже відрізняється одне від одного в локальному вимірі, та має схожі характеристики в загальному ефірі. Сигнали, що доставляються в домогосподарства супутниковими, кабельними мережами та бізнес-послугами “відео на замовлення”, пропонують глядачеві більше за півторака каналів з усього світу.

Поточна умовна перевага РМ полягає в універсальній програмній послугі, в

пакет якої РМ входить за умовчанням, але така перевага стає додатковою та безумовною тільки за наявності сильного контенту.

З урахуванням того, що CNN не стане розказувати про місцеві події, ніша висвітлення локальних подій звужується до локальних мовників, і конкурувати доведеться не з міжнародними монстрами медіа з їх можливостями, а з мовниками місцевими. Що дає величезний шанс, оскільки місцеві мовники здебільшого хворіють на ті самі хвороби, що і національні: економічна та політична залежність від власників.

Першою та найважливішою перевагою в позиціонуванні РМ стає незалежність інформаційних служб та збалансована інформація, що вони подаватимуть.

Другою – спроможність наповнювати ефір якісними серіалами та фільмами, а також міжнародними спортивними змаганнями.

Третя перевага полягатиме в використанні спільних архівів об'єднаної компанії, які нараховують тисячі годин унікального аудіо та відео матеріалу.

3.2 РАДІО

3.2.1 УРІ

Місія:

Перший канал Суспільного радіо є рівноправною платформою всередині інформаційного та суспільно-політичного мовлення НСТУ. Тож його місія – тотожна місії цього напрямку НСТУ.

А саме:

- надавати неупереджену, перевірену інформацію;
- генерувати дискусії, що мають на меті пошук рішення;
- створювати програми з доданою вартістю, що надихають та підштовхують слухача до наступного рівня обізнаності, вищого за наявний;
- пропагувати прагнення до критичного мислення.

Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро

За визначенням Закону “Про Суспільне телебачення і радіомовлення України” перший канал Суспільного радіо є суспільно-політичним, а згідно із місією інформаційного та суспільно-політичного мовлення НСТУ контент цього напрямку зосереджений на інформуванні, очевидно, що цільовою для каналу УРІ є максимально широка аудиторія (за виключенням дитячої молодшого віку) у містах 50 000 + та 50 000 –.

В той же час, ядро аудиторії каналу передбачається окреслити як чоловіки та жінки від 35 до 55 років із середнім рівнем доходів, які отримують інформацію як через традиційні медіа (телебачення, радіо), так і у мережі Інтернет, та мають звичку обговорювати та/або обмірковувати інформацію.

Базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення:

Денне мовлення УР1 приблизно на половину складається з прямих ефірів, іншу половину становлять програми, що йдуть у запису. Регіональне мовлення на каналі складає 4 години десять хвилин (з 1-го квітня – 3 години 20 хвилин). Нічне мовлення – це здебільшого повтори денних програм.

В перспективі флагманська радійна платформа Суспільного мовника буде розвиватися у напрямку переходу на постійне прямефірне мовлення. А “вікна”, які зараз мають на першому каналі регіональні мовники доповняться спільними програмами в реальному часі, участь в яких прийматимуть усі регіони.

Конкурентне середовище, позиціонування каналу:

Згідно дослідження, проведеного компанією TNS наприкінці 2015 року, охоплення середнього 15-хвилинного інтервалу УР1 становило 31, 2 тисячі людей, а загальнодобове охоплення – 640,7 тисяч людей.

УР1 займало шосте місце серед усіх вимірюваних радіостанцій країни. При цьому поступалося лише музично-розважальним станціям, залишивши далеко позаду розмовні радіо.

Для прикладу, дуже добре фінансоване, широко розрекламоване та рясно наповнене “зірками” радіо “Весті” у цьому ж рейтингу посідало лише 16 місце із охопленням середнього 15-хвилинного інтервалу у 10,4 тисячі людей, та загальнодобовим охопленням у 201,2 тисячі людей.

Тож, при загальному браку на українському ринку розмовних радіостанцій, та з урахуванням нещодавнього закриття головних конкурентів в цьому форматі, перший радіоканал СМ має та буде претендувати на “звання” головного розмовного радіо країни.

NB: Єдиний допоки інструмент контакту радіо із слухачем – це звук. Саме він складає уявлення слухача про атмосферу на радіостанції, саме від нього залежить рівень довіри слухача до того, що він чує. Відтак, окрім обов’язковості зваженого та експертно-глибокого контенту, вкрай важливим завданням для УР1 буде знайти правильну швидкість та інтонацію в розмовах ведучих УР1, завдаючи їх і гостям студій. Спокійний, не надто повільний, але й не зашвидкий,

врівноважений та впевнений тон бесід матиме величезне значення для постійного збільшення ядра аудиторії каналу.

3.2.2 UP2 Промінь

Місія:

Другий канал Суспільного мовлення загально позиціонований в Законі як молодіжний, а з огляду на найкращі існуючі здобутки та попередній розвиток платформи, його краще визначити як молодіжно-музикальний.

Отже, “Промінь” потрапляє під сферу впливу місій одразу двох напрямів СМ: розважального та просвітницького.

А саме:

- сприяти збереженню та розвитку культури;
- підтримувати інновації та інноваторів;
- заохочувати до просвіти в широкому сенсі (музичної, медійної, соціальної, ціннісної).

Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро

Аудиторією молодіжного каналу має стати активна молодь від 14 до 35 років, з цільовим ядром 25+. Основні характеристики цієї аудиторії – новаторство, освіченість, відкритість, патріотичність.

Ймовірно, що вподобання цієї цільової аудиторії впливають на вподобання так званих “прикордонних груп”: від 11 до 18 років та від 35 до 45 років, за рахунок яких цільова аудиторія каналу може бути збільшена.

Базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення:

Другий радіоканал Суспільного мовлення має розбудовуватись як радіоканал змішаного типу, де 60% контенту становить музика, а 40% – інформаційно-розмовний жанр, включно з новинами.

Під гаслом головного суспільного всеукраїнського молодіжного радіо, “Промінь” має стати прогресивним “законодавцем” у світі сучасної української музики та розмовного жанру, орієнтованим на різні категорії молоді.

Конкурентне середовище, позиціонування каналу:

Більшість комерційних радіостанцій України працюють саме на молодіжну аудиторію, тому конкуренція може бути значною. Однак, у цьому сегменті практично відсутні станції змішаного типу і саме на цьому полі другий радіоканал Суспільного мовлення зможе стати успішним гравцем.

Крім того, згідно дослідження, проведеного компанією TNS наприкінці 2015 року, першу п'ятірку найбільш популярних в Україні радіостанцій складали такі станції, як ХітФМ, Радіо Шансон, Русское Радио, Авторадіо та Люкс FM. За виключенням останньої, ці станції є “франшизами” холдингів, що розташовані поза межами України та вочевидь не ставлять собі за мету розвивати та популяризувати українську музику та культуру.

Останні зміни в законодавство, щодо квот українських пісень в радіоефірі, звичайно змінили плей-листи перерахованих станцій, проте вимушена заміна пісень і місія зберігати та розвивати українську культуру не одне й теж саме.

Отже, теоретично другий канал Суспільного мовлення має чи не найбільші шанси серед усіх платформ СМ для того, аби вивести бренд у широкий громадський простір та зробити перші кроки, щодо впізнаваності та довіри до СМ.

НВ: швидкість та інтонації ведучих радіо Промінь мають суттєво відрізнятись від УР1. Молодіжному радіо притаманні динаміка та свобода мовлення, що вона має лунати не як написані тексти, а як розмовна мова. Вільність мови сприятиме прийняттю молоддю змісту як свого, а не чогось потойбічного зарозумілого між дядьками в костюмах.

3.2.3 УР3 Культура

Місія:

Третій радіоканал Суспільного мовника – культурно-освітній.

Його місія, як і місія пізнавального напрямку мовлення СМ, наступна:

- сприяти збереженню та розвитку культури;
- поширювати знання та пізнання;
- пропагувати прагнення до критичного мислення;
- заохочувати до освіти в широкому сенсі.

Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро

Не дивлячись на суттєві обмеження у розповсюдженні сигналу, сьогодні радіоканал “Культура” має ядро постійних слухачів, що є дуже активними і постійно беруть участь у інтерактивних програмах каналу. Середній вік цієї аудиторії тяжіє до зрілого, або дуже зрілого. У відносинах між каналом та аудиторією панує сімейна атмосфера, що є одночасно і перевагою, і недоліком для цієї платформи, що заважає приросту сталого ядра.

З одного боку, будь-які зміни (у темпі, форматах чи традиціях) можуть різко відрізати традиційну аудиторію станції, в той же час радіо “Культура” не можуть оминати зміни, які будуть запроваджені членами правління та ген. продюсерами напрямків.

Тож головним завданням платформи буде поєднання існуючого ядра аудиторії із цільовою аудиторією, яка повинна включати слухачів 4+ у містах 50+ та 50 –. Треба зауважити, що широкий зріз аудиторії для третього радіоканалу Суспільного мовлення не означає наявності масової аудиторії.

Базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення:

Для розвитку цієї платформи планується йти у бік збільшення кількості прямиоефірних інтерактивних програм, як найбільш сильної сторони цієї платформи, з огляду на відносини з аудиторією.

Також для радіо “Культура” ключовим є розширення міжнародного співробітництва на постійній основі, що дозволить включити українську культуру та науку у світовий контекст.

Крім того, для подолання загального хибного уявлення про культуру, як щось застаріле та стателе, варто збільшити кількість інформаційних програм і таким чином обережно додавати головним тематикам платформи сучасної динаміки.

При цьому варто зберегти, осучаснивши, або навіть наново винайшовши такі жанри, як радіопостановки та інший аудіо продукт, що не розповідає про культуру, а сам є її частиною.

Попередній розподіл програм: інформаційні (включно з новинами) та пізнавальні – 55%, музичні та літературні – 45%.

Конкурентне середовище, позиціонування каналу:

Третій канал Суспільного мовлення – єдина в Україні радіостанція, яка може дозволити собі зосередитися на таких не масових темах як класична (в широкому значенні) музика, наука, література та мистецтво.

Радіо “Культура” є нішевим каналом і розбудовуватиме стратегію розвитку виходячи з цього визначення.

НВ: Абсолютно окремою темою є існування в складі СМ п’яти музичних колективів. Колективи різних музичних напрямів, різної чисельності та різної ваги в музичному середовищі.

На першій погляд, музичні виконавці не є, умовно кажучи, профільним активом для СМ. А з точки зору структури компанії та бюджетного фінансування такі надбудови є лише зайвим тягарем.

Але хотів би привести декілька прагматичних аргументів на користь утримання власного оркестру СМ.

Перший з аргументів, власне, вже пролунав: сам по собі статус “Оркестр Суспільного Мовлення України”. Оркестр може нести на себе значну долю комунікаційного просування загального бренду Суспільного мовника, як в країні, так і поза її межами.

Другим аргументом є можливість виконання побічних завдань для компанії: аранжування та музичний супровід продукції власного виробництва.

Підсумовуючи: за умов належної уваги до всіх аспектів існування оркестру, включно із менеджментом, фінансуванням, локацією, планом оптимізації та розвитку – вважаю доцільним подальше утримання оркестру в складі СМ.

3.3 ТЕЛЕБАЧЕННЯ

Згідно із Законом “Про Суспільне телебачення та радіомовлення України” НСТУ здійснює мовлення не менше ніж на двох загальнонаціональних каналах мовлення багатоканальної ефірної телемережі: суспільно-політичному та культурно-освітньому.

Завдяки отриманню у 2016 році ліцензії на цифрове мовлення телеканалом “Культура”, та з огляду на теоретичну можливість повернути каналу UA:ПЕРШИЙ повноцінне 24-годинне аналогове мовлення (строк ліцензії на аналог ТРК “Ера” спливає в квітні 2017 року), СМ має підґрунтя для розвитку двох потужних, загальнонаціональних платформ для розповсюдження телепрограм.

Платформи відрізнятимуться, в першу чергу, часом доставки та способами подання інформації, а також динамікою.

3.3.1 UA:ПЕРШИЙ

Місія:

Головними напрямками для першого телеканалу Суспільного мовлення є інформаційне та суспільно-політичне мовлення із елементами просвітництва. Тож місія UA:ПЕРШИЙ є відображенням місії цих двох напрямків мовлення НСТУ із додаванням частини місії просвітницького мовлення.

А саме:

- надавати неупереджену, перевірену інформацію;
- генерувати дискусії, що мають на меті пошук рішення;
- створювати програми з доданою вартістю, що надихають та підштовхують слухача до наступного рівня обізнаності, вищого за наявний;
- пропагувати прагнення до критичного мислення.
- підтримувати інновації та інноваторів (зокрема, реформи та реформаторів).

Цільова аудиторія каналу мовлення та аудиторне ядро:

Подана в широкому контексті збалансована та надійна інформація, що заохочує до прийняття самостійних рішень гіпотетично має бути затребувана широким колом суспільства незалежно від віку, статків та місця, де вони живуть.

Тож, UA:ПЕРШИЙ орієнтуватиметься на широку цільову аудиторію за прикладом флагманських каналів європейських суспільних мовників та найбільш рейтингових всеукраїнських телеканалів.

Проте, на відміну від каналів загального спрямування (general channel) СМ Європи, перший канал українського Суспільного мовника стратегічно буде розвиватися, як платформа призначена для інформаційного мовлення, трансляції LIVE – подій, а також суспільно-політичних програм присвячених аналізу та прогнозам по гарячих слідах. Таким чином цільова аудиторія не включатиме дітей та молодших підлітків, а стартуватиме з 14+.

Одночасно, на відміну від найбільш рейтингових всеукраїнських телеканалів, що зосереджуються на комерційно привабливій аудиторії (14-49 років), а також на жителях міст із населенням 50 000+, UA:ПЕРШИЙ при формуванні концепції каналу та сітки мовлення вважатиме не менш важливою своєю цільовою аудиторію без подальшого обмеження віку, та громадян міст із населенням менш ніж 50 тисяч людей.

***Довідка:** Згідно з даними Державного комітету статистики України станом на 1 січня 2014 року в Україні в містах 50 000 – живуть 24 мільйони громадян (у містах з категорії 50 000 + загальна кількість населення складає 21 мільйон громадян).*

Цільове ядро аудиторії каналу UA:ПЕРШИЙ, також на відміну від деяких рейтингових комерційних каналів, не нішуватиметься за полом.

Для прикладу: ядро аудиторії каналу СТБ складають жінки у віці 20-50 років, а ядро каналу ICTV – чоловіки у віці 25-45 років.

Базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення:

На першому етапі базовий контент платформи складатимуть програми, що містять інформацію про події в Україні та світі, аналіз по гарячих слідах, перші прогнози відносно впливу на майбутнє, а також знакові культурні, спортивні події, та міжнародні музичні проекти, що потрапляють у формат “наживо”, тощо.

Поступове та невпинне посилення інформаційної та суспільно-політичної складової цієї платформи за допомогою таких телеформатів, як новини, живі трансляції, перша аналітика, розслідування, документалістика факту, щоденні та підсумкові ток-шоу, стане органічним переходом та підготовкою глядача і співробітників до старту проекту НЬЮЗ-ХАУЗ, який стратегічно покликаний стати базовим виробником контенту для UA:ПЕРШИЙ.

Програмний контент телеканалу – результат одночасної роботи багатьох осередків (бюро та філій) суспільного телебачення, яку забезпечуватимуть рівні за кваліфікацією команди журналістів, ведучих та продюсерів усієї країни.

У відборі телепрограм для спільного виробництва треба зосередитися на прямоефірному інформаційному мовленні як найважливішій складовій, якісне наповнення якої допоможе Суспільному мовнику завоювати довіру громадян.

Спільне виробництво на цій платформі включатиме, в першу чергу, щоденну співпрацю в рамках інформаційного мовлення (новини, ток-шоу, телемости, трансляції, тощо).

Конкурентне середовище, позиціонування каналу:

Особливістю позиціонування телеканалів Суспільного мовлення в українському телепросторі є ускладненість використання обидвох традиційних та перевірених медіаменеджерами підходів.

А саме:

- з точки зору рейтингу, головну конкуренцію UA:ПЕРШИЙ складає перша шістка загальнонаціональних телеканалів: 1+1, Україна, Інтер, ICTV, СТБ, Новий канал;
- з точки зору перетину “меседжів” та базового концепту, такими конкурентами є два телеканали різного масштабу:

- 112-тий, що позиціонує себе як інформаційно-просвітницький канал та доволі успішно змагається за звання “головного новинного каналу країни” та

- телеканал 1+1, який є проукраїнським та патріотичним (в порівнянні з іншими лідерами телеринку), та який заявляє себе каналом-новатором з “найсильнішою в країні службою новин”.

Загальним традиційним рішенням була б розробка плану дій з побудови платформи, яка б могла успішно конкурувати з першим або другим типом суперників, за рахунок більш високої якості контенту всіх типів.

Проте, подібний підхід при спробі детального опрацювання вступає в конфлікт одразу з кількома дуже важливими чинниками.

Якнайменше – із ситуацією на медіа ринку України, де кількість загальнонаціональних каналів, що можуть дозволити собі утримання впливових, дуже дорогих у виробництві, але збиткових форматів (новини, ток-шоу, тощо) є дуже великою, у порівнянні із конкурентним середовищем європейських Суспільних мовників.

Також очевидно, що досягнення високої якості, з огляду на потреби телевізійного виробництва, значною мірою потребує сучасного обладнання та можливості наймати висококваліфікованих фахівців, а також постійно модернізувати техніку та підвищувати кваліфікацію персоналу.

У документах, що були надані в “пакеті” до конкурсу, відсутня інформація про загальний стан технічного обладнання компанії, проте з відкритих джерел відомо, що останнє комплексне оновлення на каналі проходило у 1998 році, коли був обладнаний новий ньюз-рум, та на початку 2000-х із придбанням комплексу для архівування (проте ця угода не передбачала сервісного обслуговування, відсутність якого значно вплинула на стан обладнання).

В той же час, згідно наданої для кандидатів інформації з виконання річного кошторису 2016 року, витрати на виробництво телепрограм в цілому по всій організації, складали лише 4,4% (до цих же витрат, крім оренди техніки та побудови декорацій, входять і паливо, і зв'язок, і обслуговування техніки і придбання готового контенту).

NB: Слід зауважити, що справжнім *Due Diligence*, що зможе дати підґрунтя для повноцінних рішень, може вважатися тільки після запланованого проведення повного аудиту всіх підрозділів та філій компанії включно із оцінкою стану технічного обладнання. Про такий аудит проведені численні перемовини, в тому числі Наглядовою Радою, та досягнуто попередньої домовленості із Шведським агентством міжнародного розвитку (SIDA), яке принципово погодилось оплатити таку роботу компанії PricewaterhouseCoopers.

Але якнайбільше традиційний підхід “зробити як головні конкуренти, тільки краще” вступає в конфлікт із ціннісними вимогами Суспільного мовника, який не може дозволити собі використання маніпулятивних емоційних технологій, відвертої “жовтизни”, скандальності та хибного спрощення, за рахунок достовірності.

При цьому, головна перевага Суспільного мовника – незалежність, не є конкурентною для телеаудиторії під час щоденного вибору телеканалу. Поєднані загальноукраїнські та експертні опитування свідчать, що навіть ті глядачі, які називають незалежність основою прихильності до телеканалу, в реальному житті не вміють розрізнити новини зроблені за стандартами від тенденційної подачі інформації. Якщо додати дані вимірювання телеперегляду, вибір глядача на користь яскравості за рахунок сенсу є очевидним.

З огляду на високі очікування суспільства та громадських об’єднань, що зацікавлені у появі в Україні суспільного мовлення, та тих, які безпосередньо долучилися до його створення, делегувавши своїх представників у Наглядову Раду НСТУ, жодна з платформ СМ не може відкидати загальновживаних показників у вигляді рейтингів.

Проте, згідно із затвердженими Наглядовою Радою НСТУ “Основними напрямками діяльності НСТУ на 2017 рік” – “...індекс довіри наявної аудиторії до суспільного мовника і отриманої від нього інформації є важливішим за рейтинги та кількісне охоплення аудиторії”.

Тож, критично важливо зафіксувати:

Суспільне – це медіа, що попри всі коливання та зміни у навколишньому світі, попри зовнішні та внутрішні впливи, гарантує громадянам неухильне виконання певних стандартів, дотримання цінностей та служіння інтересам суспільства.

Головний принцип цього унікального медіа-холдингу – не просування власного контенту чи платформ як самоціль, а розповсюдження ідей важливих для суспільства.

Повертаючись до питання конкуренції та пошуку рішення для завоювання аудиторії, треба зауважити, що найбільш ефективною “точкою входу” для успішного оперування у сучасному телепросторі може стати зосередження на емоціях (без маніпуляцій) та доступності (без викривлення змісту). Це стосується одночасно і вироблення контенту, і позиціонування мовника.

В такий спосіб, для успішної конкуренції UA:ПЕРШИЙ використовуватиме емоції, що ефективно працюють у галузі та на медіаринку, але постійно слідкуватиме за балансом між ними та цінностями і стандартами СМ.

Щодо спрощення без втрати змісту, то тут орієнтиром слугуватиме девіз НСТУ: якісна журналістика в зручній формі та складні речі доступною мовою, – який буде переведений в практичну площину під час розробки конкретних вимог до контенту для внутрішніх та сторонніх продюсерських груп.

Критеріями дотримання балансу можуть стати:

1. вимірювання у вигляді спеціальних досліджень, що дозволяють зрозуміти емоційні очікування та вподобання аудиторії (NEED SCOOP)
2. вимірювання довіри та лояльності до СМ (соціологічні дослідження та фокус групи на постійній основі).
3. рейтингове вимірювання (NIELSEN)

3.3.2 UA:КУЛЬТУРА

Другий телеканал Суспільного мовлення в Законі позначено культурно-освітнім. З урахуванням завдань, що покладаються на цю платформу, обидві складові треба розуміти в найширшому сенсі. Культура включає в себе не тільки науку, освіту, мистецтво, але й мораль, уклад життя, світогляд та, навіть, політику.

Місія:

Ця платформа стане основним майданчиком для виконання одного з пунктів ключової місії СМ, щодо налагодження громадського діалогу задля зміцнення суспільної довіри, розвитку громадянської відповідальності, української мови та культури, особистості та народу України.

На додачу, місія UA: Культура органічно поєднуватиме частини місій всіх трьох напрямків мовлення НСТУ:

- надавати неупереджену, перевірену інформацію;

- пропагувати прагнення до критичного мислення;
- підтримувати інновації та інноваторів;
- поширювати знання та пізнання.
- заохочувати до освіти в широкому сенсі.

Цільова аудиторія каналу та аудиторне ядро:

Існуюча аудиторія каналу зумовлена трьома чинниками:

1. У попередні роки телеканал “Культура” працював, як нішевий та вузькотематичний.
2. Розповсюдження його сигналу було обмежено супутниковим мовленням (пізніше додалося мовлення у мережі Інтернет).
3. Брак обладнання та персоналу призводили до виробництва програм дуже нерівної якості.

Результатом стало формування порівняно невеликої та фрагментованої аудиторії.

Такі стартові позиції дозволяють максимально радикально експериментувати із цією платформою задля завоювання нової цільової аудиторії. Телеканал повинен здійснити якісний та кількісний стрибок у бік загальнонаціональної платформи із різноманітним за тематикою та форматами контентом.

Отже, цільовою аудиторією UA: Культура стане найбільш широке коло громадян, порівняно з іншими платформами СМ: 4+ у містах 50 000+ та 50 000 – .

Ядро аудиторії цієї платформи складатимуть люди 35+, що споживають медіа як розвагу, проте схильні віддавати перевагу розвагам зі змістом та вважають цінністю для власного суспільного статусу наявність у них рівня обізнаності, вищого за оточуючих.

Передбачається, що це ж ядро залучатиме до спільного перегляду дітей (4-6 років) та глядачів молодшого шкільного віку (7-10 років).

NB: *цілеспрямоване залучення підліткової та молодіжної аудиторії на телевізійні платформи не передбачається. Ці категорії споживатимуть контент Суспільного мовника здебільшого на інших платформах (радіо, соц.мережі, мобільні додатки, веб-сайти).*

Базові параметри виробництва, потреби виробництва з огляду на заплановані зміни у сітці мовлення:

Стратегія для другого каналу Суспільного мовлення – більш ґрунтовна подача інформації у помірній динаміці та з можливістю додавання широкого контексту.

З огляду на теми, ця платформа зосередиться на таких напрямках: життя, освіта та просвіта (дорослі та діти), спорт, як суспільне явище, історія, наука, культура, мистецтво, музика.

Обмежень щодо форматів не існуватиме, проте саме на цій платформі займуть гідне місце глибокі дискусії, широка документалістика та дитяче розважальне мовлення.

При цьому до формування цієї платформи застосовуватиметься три основних підходи:

- наповнення каналу здебільшого складатиметься з позастудійних програм (приблизно 60-65 %), проте прямоефірне мовлення також є важливою складовою платформи – це дозволить ввести традиційно орієнтовану у минуле культурну сферу до сучасного контексту не лише за змістом, але й за формою;
- у більшості проектів тема чи ідея розкривається через героїв (людей, об'єкти, інституції, спільноти і т. ін);
- проекти, що транслюватиме UA:Культура повинні намагатися включити зріз всієї країни та світу.

Також саме ця платформа відповідатиме за відображення різноманіття, що існує в Україні.

Як зазначено у “Напрямах діяльності НСТУ на 2017 рік”, сформульованих та затверджених Наглядною Радою СМ, “...працюючи з тематикою національних меншин, ПАТ “НСТУ” має відійти від принципу “культурних резервацій”, коли інформація про життя національної меншини подається здебільшого мовою цієї меншини та розрахована на аудиторію з представників цієї самої меншини”.

Отже, будь-які меншини потребують не однієї окремої програми чи програм, спеціально створених для них, а можливості бути представленими в інформаційному полі (та конкретній одиниці контенту) як невід’ємна частина єдиного суспільства. Це стосується не лише національних меншин, а й людей з інвалідністю та інших верств українського суспільства, що представлені в меншій кількості але здійснюють якісний внесок в унікальне обличчя України.

Конкурентне середовище, позиціонування каналу:

Сьогодні в Україні не існує телеканалів, що співпадали б із форматом та тематикою цієї платформи. Здебільшого подібний контент дуже вузько нішується комерційними мовниками: дитячий канал, канал документальних фільмів, музичний канал, – із зрозумілих бізнесових причин.

Тож на перший погляд UA:КУЛЬТУРА має всі шанси стати єдиним у своєму сегменті.

З іншого боку, вимоги до телевізійної якості програм, що одночасно з розвагами ризикують давати глядачеві більш складні завдання, суттєво вищі ніж до інформаційного мовлення, чий успіх наполовину забезпечує сама інформація. Тож аби вивести цю платформу на рівень “картинки”, до якої привчений український глядач, знадобиться час та наявність суттєвих ресурсів.

Також платформа матиме труднощі із отриманням стороннього контенту, через нерозвиненість в Україні більшості притаманних їй форматів (наприклад, документального кіно чи дитячих програм) та з огляду на доволі високі ціни на світову продукцію потрібних жанрів.

Додати повільності зростанню платформи обіцяє й затримка із переходом України на цифрове мовлення, адже UA:КУЛЬТУРА не має аналогової ліцензії.

Довідка: внесок цифрового мовлення в загальний телеперегляд у першому півріччі 2016 року був 11,27%, ще 5,21% належить до внеску цифрового “кабелю”. Офіційної інформації про кількість приймачів немає. Оцінки учасників ринку коливаються від 1,5 мільйонів до 5 мільйонів приймачів. Більше підтвердженою є тільки цифра в 885 тисяч приймачів, що були придбані для соціально-незахищених верств населення за державною програмою.

Серед позитивних моментів, що відкривають перспективи для розвитку телеканалу саме в такому форматі:

- цікавість до культури та історії, що в рази збільшилася після Революції Гідності серед абсолютно різних верств населення, та

- зростаюча лояльність телеаудиторії до форматів, які не входять до традиційно високо затребуваних новин та розваг, через вільний доступ до іноземного контенту та платформ, та використання, хоч і не часто, подібних форматів популярними комерційними каналами.

Підхід від рейтингу та місця серед існуючих телеканалів для UA:КУЛЬТУРА, буде доречним лише у вигляді його внеску до загального рейтингу телеплатформ СМ (НСТУ ще доведеться знайти гроші та замовити вимірювання для цієї платформи).

В той же час середні показники самого каналу, через обов’язкову присутність у сітці важливих але низькорейтингових програм, не можуть слугувати критерієм оцінки платформи.

Результативність UA:КУЛЬТУРА пропонується оцінювати за допомогою соціологічних опитувань та глибинних інтерв'ю таргет-груп, зібраних за ознакою впливу на суспільство (лідери думок) та активної участі у розбудові тої чи іншої галузі (наука, культура, тощо).

Також ця платформа повинна проходити постійну оцінку на предмет лояльності та довіри аудиторії разом із іншими платформами СМ.

3.3.3 НОВІ МЕДІА:

Віднині та надалі нові медіа мають прикути до себе найважливішу частку уваги та стратегічної роботи СМ.

Немає жодних сумнівів в тому, що масив інформації як такої надалі все швидше і повніше перетикатиме в мережу інтернет та мобільного зв'язку.

Прогрес в комунікаційних технологіях сильно випереджає готовність медій до переформатування; єдине, що поки спасає ЗМІ – це ще менша готовність людей до таких швидких змін, певна консервативність мас та їхня прихильність до звичного, (тобто, традиційних медій), та сталості.

Але покоління next вже майже доросле. Їх звички споживання медій формуються волею пересувань та зручності часових проміжків – і ті проміжки обирають вони самі, а не ЗМІ, що досі складають сітки мовлення, виходячи зі своїх потреб, а не зручності для споживача.

Час для переформатування медій ще є, але він сплине дуже швидко. Як свідчать досліджені мною частки та рейтинги українського телебачення, які робив Нільсен і які з року в рік оприлюднював Індустріальний Телевізійний Комітет, цифри загального телеперегляду з 2008-го року впали з найвищих тоді 22 відсотків до 11 відсотків в 2016-му.

Саме тому, на мою думку, стратегічні пріоритеті саме розвитку платформ на найближчі чотири роки мають бути розставлені в наступному порядку:

1. мобільні мережі
2. інтернет мережі
3. радіо
4. телебачення

Згідно із завданням, впродовж 2017 року Правління підготує на розгляд та затвердження Наглядової Ради детальні концепції, терміни та засоби досягнення запланованих показників діяльності всіх платформ СМ, включно із концепціями роботи в соціальних мережах та мобільних платформах.

4. ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НСТУ

4.1 Безвідносна якість:

Кожен діючий або потенційний працівник СМ, незалежно від посади, яку він обіймає, або обійняти яку він претендує, має усвідомлювати, що робота на СМ є гідним служінням задля результату, кінцева мета якого описується місією НСТУ, а методи досягнення цієї мети визначаються цінностями організації.

Віднині і надалі первинним критерієм для заповнення будь якої вакансії СМ мають стати саме такі вимоги.

4.2 Загальний підхід:

Кожен працівник СМ має право на перекваліфікацію та обов'язок подальшого підвищення кваліфікації. Компанія зобов'язана забезпечити працівникам обидві можливості.

Підсумком проходження перекваліфікації або підвищення кваліфікації має стати атестація.

Важливо: першочерговою метою такої атестації є не звільнення діючих працівників, а просування тих з них, хто згоден і здатен покращувати свої навички, на кращі позиції, ніж вони займали до того і ніж займатимуть нові працівники.

Другочерговою метою атестації є позбавлення компанії працівників, що сприймають НСТУ не більше як самодостатнє джерело для їх забезпечення.

Навчання, перенавчання та відокремлена від Тренінгового Центру атестація – мають стати в НСТУ безперервним процесом на постійно діючій основі.

Робота по створенню Тренінгового Центру в НСТУ триває більше року; за цей час підготовлені базові характеристики та параметри Центру, включно із фінансовими. Паралельно були проведені численні фандрайзингові пошуки і перемовини з купою донорів. На даному етапі сформовано пул донорів під опікою Ради Європи, до якого увійшли як дружні країни – Данія, Велика Британія та Німеччина, так і окремі організації – BBC MediaAction, Niras group, Deutsche Welle Akademie. Наразі проект знаходиться на стадії розподілу сфер відповідальності між учасниками.

ВВ: Довгостроковою кадровою стратегією компанії передбачені також внутрішні відрядження двох типів:

– командні (5-7 працівників) проектні відрядження з регіону в регіон, з тривалими строками (вид одного до декількох місяців), з практичною метою виготовлення та запуску повноцінного проекту для будь-якої з платформ. Разом з тим – досягнення побічної соціально-командної мети: уживатися в культурні контексти та побутові традиції різних регіонів України та вміти працювати в різних командах.

– персональні довгострокові регіональні відрядження нових працівників. В перспективі кожен новий працівник центрального офісу, після проходження випробувального строку, має відпрацювати в регіоні до року, але не менше трьох місяців (досвід японського суспільного мовника NHK).

В обох випадках на меті є подальше сприйняття всіма працівниками компанії всіх її підрозділів як одного цілого.

4.3 Відносна кількість:

Половина від загальної кількості працівників – творче забезпечення.

Одна чверть від загальної кількості працівників – технічне забезпечення. Одна чверть від загальної кількості працівників – адміністративне забезпечення.

4.4 Абсолютна кількість:

Діючий штатний розпис компанії по всіх філіях та підрозділах НСТУ становить на даний момент 7225 людей з поточним коливанням кількості в десять-п'ятнадцять осіб щомісяця.

Існуючий на даний момент штатний розклад у всіх новинних департаментах філій НТКУ – 715 осіб (журналістів і редакторів з них – 85)

Запланована чисельність співробітників у всіх новинних департаментах філій об'єднаної НСТУ – 683 (248 – головний офіс, 416 – UA:[Регіони]), з цього числа – 350 журналістів і редакторів, 334 – технічний персонал.

Запланована загальна чисельність співробітників по всіх підрозділах і філіях НСТУ – 4225-4300 осіб.

Така кількість є найменшою кількістю працівників, яку потребує підтримка цілодобового радіо- та телевізійного мовлення на 616 тисяч годин в рік з існуючим обладнанням та технологіями. Модернізація техніки та технологій дозволить зменшити кількість працівників до чисельності в 3810-3900 осіб (683 з них – інформаційне мовлення по всій країні).

4.5 Розподіл чисельності по підрозділах:

UA:[Регіони] – 1900-1950 (по 140-150 в 8-9 філіях, по 30-35 в 17 Бюро СМ).

УР1, Промінь, Культура – 350-360

НБЮС-ХАУС (інформаційне мовлення, загальна чисельність по всій країні) – 683

UA:ПЕРШИЙ – 650-670

UA:Культура – 110-115

UA:УТФ – 30-32

НВ: У штатному розкладі кожного підрозділу має знаходитись не більше половини загальної чисельності персоналу.

Всі інші співробітники матимуть проектні контракти від 3 місяців до року з правом поновлення.

5. ПРИНЦИПИ КОНВЕРГЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ВЗАЄМОДІЇ РАДІО ТА ТЕЛЕВІЗІЙНОГО МОВЛЕННЯ У СКЛАДІ ЄДИНОГО СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА

Виходячи з розуміння того, що раніше одиниця споживання інформаційного продукту визначалась платформами – газета, часопис, радіо, телебачення – а нині звузилась до тематично-змістовного споживання, тобто, умовним квантом інформації стають самі по собі статті, програми або аудіо- та відео-подкасти, розміщені здебільшого в інтернет та соціальних мережах, ми визначилися з принципами подальшої роботи з інформацією.

5.1 Два ключових принципи:

- Зміст важливіший за платформу
- Контент йде за споживачем

На практиці це буде означати максимальну конвергентність всіх платформ таким чином, щоб важлива за змістом інформація могла бути доступна людині протягом всього дня. Вранці, під час зборів на роботу – в телевізорі; з виходом з хати та пересуванням на місце роботи – продовження теми на ФМ-радіо; на робочому місці – розвиток теми у соціальній мережі; ввечері на дозвіллі, поза зоною охоплення стаціонарними приладами – на мобільних платформах через додаток; наприкінці дня знов на домашньому телевізорі – підсумок денної теми. Все це – під загальним зонтичним брендом СМ та постійним контекстним крос-промо зазначеної теми на всіх платформах.

5.2 Спільне виробництво

Зокрема, для досягнення цієї меті передбачене спільне виробництво для різних платформ, яке включатиме:

- прямоефірне щоденне (співпраця в рамках інформаційного мовлення – новини, ток-шоу, а також створення окремої програми за участі всіх партнерів)
- прямоефірне – спецпроекти (телемости, трансляції)
- проектне циклове (документальні програми, дитячі програми, освітні програми тощо), робота однією командою від ідеї до post production.
- проектне одноразове (непрямоефірні спецпроекти)
- жанрові хаби (виробництво окремого типу програм однією з регіональних станцій для всіх каналів мовника)

Також суспільний мовник в майбутньому кожного року (або раз на пів року) матиме загальний якірний великий всеукраїнський проект, що триватиме кілька місяців, в якому будуть задіяні всі партнери.

6. СТРАТЕГІЯ ІНТЕРАКТИВНОГО МОВЛЕННЯ, ПРОСУВАННЯ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ І НА МОБІЛЬНИХ ПЛАТФОРМАХ

Ще одним важливим принципом роботи СМ є розуміння того, що

- Комунікація важливіша за PR

6.1 Комунікація

Це не означає, що PR не є важливим; це означає, що для СМ більше важливо максимальне наближення до своєї аудиторії, яка і є головним замовником інформації. А відтак, разом із підзвітністю та прозорістю, саме відкрита та відверта комунікація стає базою для довіри аудиторії до свого мовника.

Найбільше технологічно пристосованим для цього інструментом є інтернет, а саме – соціальні мережі; тож, обов'язковими елементами комунікації стають заснування сторінок та подальша активна робота по всіх важливих в Україні соц.мережах, знов таки, під зонтичним брендом СМ.

Так само поки не варто нехтувати і сайтами СМ, хоча сайти швидко поступаються місцем соц.мережам. Менше з тим, нині існуючі сайти СМ здебільшого є малоінформативними візитівками, ніж інтерактивним інструментом для контакту та інформування споживача. Тож, розробка та впровадження системи сайтів СМ виглядає обов'язковим напрямом роботи на ближню перспективу.

Ситуація із каналами контакту зі споживачем змінюється постійно та швидко: останнім часом знов набрали силу забуті вже інформаційні поштові розсилки та підписки на стрічки RSS. Це вимагає постійної уваги з боку мовника та оперативної реакції на зміни, тому догматичних довгих планів та настанов співробітникам сфери СММ не передбачається; KPI їхньої роботи вимірюватиметься за кількістю та якістю контактів щодня.

Разом з тим стратегія інтерактивного просування СМ в інтернет-мережі не виключає і традиційних методів роботи зі споживачем: найбільш активним в цьому сегменті залишається радіо. Кількість телефонних контактів під час прямих ефірних програм просто вражає високою, і набагато перебільшує такі контакти на телебаченні.

В свою чергу, телебачення теж має, чим дивувати: мало хто знає, що застаріла по всіх параметрах програма Надвечір'я має по країні більше 80 клубів прихильників. Клубів. В реалі, а не у віртуальному вимірі. Це справжні живі люди, які мають час та натхнення збиратися та наочно обговорювати проблеми,

які піднімалися під час останньої програми. Інших подібних прикладів не існує. Та ними теж слід користатися.

Окремою ланкою комунікації із споживачем може стати намір утворити в складі СМ інститут омбудсмена. Ним на конкурсній основі має стати досвідчена та незалежна людина, що стоятиме на позиції споживача. Приймаючи та обробляючи всі нарікання чи скарги споживачів, офіс омбудсмена аналізуватиме запити та передаватиме підсумки правлінню, для прийняття рішень в тому числі по запровадженню нового контенту. СМ таким чином отримає додатковий канал уваги до побажань аудиторії.

Також цікавою темою є заснування постійних каналів мовлення на основі інтернет-мережі, що вона поки не зрегульована державними інституціями, не має кількісних обмежень і ліцензійних умов. Все це відкриває простір для не занадто дорогих експериментів із нішевими каналами.

6.2 Просування в мережі

Грунтом для аналізу в цьому напрямку може стати вже створений під брендом СМ канал UA:МУЗИКА, плей-лист якого містить музику та пісні виключно українських виконавців та може звучати фоном на будь-якому стаціонарному комп'ютері. Запуск каналу в відкритий доступ потребує нескладного процесу завершення домовленостей та отримання дозволів від правовласників кліпів. Значну частину цієї роботи вже виконано.

7. СТРАТЕГІЯ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА ЩОДО ДОСТАВКИ ТЕЛЕВІЗІЙНОГО ТА РАДІО СИГНАЛУ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ І ЗА КОРДОНОМ

(аналогове мовлення, цифрове мовлення, онлайнове мовлення, використання частотного ресурсу, мовлення через супутник)

7.1 Загальна картина

СМ має 75 ліцензій на розповсюдження телесигналу та 87 ліцензій на розповсюдження радіосигналу, 13 з яких належить національним каналам радіо. В 2016 році розпочато роботу по скороченню кількості ліцензій з метою впорядкування та спрощення оперування ними.

Очікується зведення ліцензій радіомовлення до п'яти ліцензій, а саме:

- УР1

- УР2
- УР3
- Всесвітня служба радіо Україна
- Тиса (закарпатська радіостанція, що їй топографія місцевості не дозволяє повноцінно розповсюджувати радіо та телесигнали)

З той самою метою впорядкування та полегшення оперування очікується зведення кількості телевізійних ліцензій СМ до 31-ї.

Супутниковий сигнал для обох видів мовлення доставляє компанія АМОС, (станом на березень це паралельне мовлення зі супутників АМОС 2 та АМОС 3, в травні супутник АМОС 2 буде виведено з орбіти за витраченим ресурсом функціонування).

Кабельна мережа мовлення, як вже було згадано, може і мусить стати однією з найпотужніших переваг СМ, оскільки СМ входить до пакету Універсальної програмної послуги, але активне просування каналів СМ в кабельних мережах допоки не було впроваджено.

Порівняємо із загальною картиною доставки телевізійного сигналу всіма гравцями ринку (параметр Total TV, вік 18+) із способами найпотужнішого телевізійного каналу групи СМ, тобто, UA:Першим.

Аналогова доставка:

Тотал TiVi – 21 відсоток

UA: Перший – 50 відсотків

Цифрова доставка:

Тотал TiVi – 12 відсотків

UA: Перший – 6 відсотків

Супутникова доставка:

Тотал TiVi – 26 відсотків

UA: Перший – 18 відсотків

Кабельна доставка:

Тотал TiVi – 33 відсотка

UA: Перший – 18 відсотків

Доставка IPTV та MMDS

Тотал TiVi – 2 відсотка

UA: Перший – 0 відсотків

Не узагальнюючи, все ж можна на прикладі UA: Першого сказати, що СМ має перевагу в одному традиційному методі доставки, та помітно програє в охопленні

ринку сучасними технологіями.

І навіть ця єдина перевага влітку цього року, із відключенням аналогу, втрачає значимість.

Загальний частотний ресурс СМ становить близько тисячі телевізійних та радіо частот, приблизно третина з яких не задіяна в роботі; рік тому розпочато роботу по впорядкуванню і в цьому сегменті з метою повернення державі зайвого дрібного частотного ресурсу, яким СМ не має наміру користуватися з різних причин.

Така хаотична картина доставки сигналу складалась через невпорядкованого отримання додаткових частот всіма юридичними особами державного мовника без координації та узгодження дій; так само стратегія розвитку мережі в кожного мовника була своя.

7.2 Перспективи

З огляду на непередбачувану політику держави з розбудови телекомунікаційної галузі СМ має бути готова до декількох сценаріїв розвитку ситуації.

Якщо НацРаді вдасться в липні 2017 впровадити перехід мовлення із аналогу на цифру – для групи мовників СМ це може стати проривом, тому що цифровими приймачами обладнана приблизно третина домогосподарств України, а сценарій переходу передбачає залишити для СМ можливість мовлення і в аналогу щонайменше до кінця року.

Але це поточні короткострокові перспективи. Подальша стратегія доставки сигналу буде залежати від намірів НацРади щодо розбудови мультіплексу. Держава прагне запровадити ще чотири мультіплекси, принаймні гроші на один з них закладені в бюджет 2017 року державним концерном РРТ. В разі побудови і запуску державою каналу мультіплекс МХ5 на нього гарантовано будуть переведені всі канали СМ.

На три чергових мультіплекси претендують не тільки медійники, але й галузь мобільного зв'язку для впровадження наступних після 3G форматів зв'язку – LTE та 5G.

На цьому моменті стратегія розвитку доставки цифрового сигналу СМ роздвоюється.

Одна з них розрахована на отримання та розбудову наступних мультіплексів оператором, що запровадить медійне мовлення. Стратегія полягатиме в отриманні додаткових частот для dab-мовлення, тобто цифрового мовлення в стандарті,

наближеному до європейських – для кожної з радіостанцій СМ окремо.

В разі отримання ліцензій на наступні МХ операторами мобільного зв'язку – набуває сенсу інша стратегія – максимальне зміцнення та розбудова мережі УР1, з переходом УР2 та УР3 на розвиток мовлення в форматах інтернет мережі та в стандартах мобільного зв'язку.

Фахівці вважають ці сценарії справою щонайбільше трьох років. Вирішувати доведеться в залежності від розвитку ситуації.

Менш оперативна та більше передбачувана ситуація із кабельними мережами, так само як із супутниковим способом доставки сигналу. Не підлягає сумніву необхідність початку роботи з активного проникнення в кабельні мережі, початок роботи на ринку ОТТ та IPTV послуг, що дозволяють глядачеві отримувати відео в форматі “он-деманд”, тобто, в зручний час для нього; а також фіксації та закріплення відносин із операторами супутникового зв'язку.

8. ЧАСОВІ РАМКИ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНОЇ МЕТИ ЩОДО СТРУКТУРИ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ СУСПІЛЬНОГО МОВНИКА (ФІНАЛЬНА ТА ПРОМІЖНІ ТОЧКИ).

Критерії та методи оцінки успішності досягнення поставленої мети, як їх бачить претендент

Згідно з Напрямками діяльності НСТУ на 2017 рік:

Уточнення параметрів реформи з урахуванням аудиту, включно з оцінкою стану технічного обладнання НСТУ;

Запуск пілотного проекту об'єднання перших трьох філій в регіонального мовника та утворення Бюро СМ; розробка з урахуванням результату першого об'єднання подальшої детальної концепції переструктурування РМ;

Розробка конкурсних методик та запуск конкурсів на посади виконавчих директорів головного офісу/філій;

Створення Редакційної Ради; розробка та подання на затвердження Наглядової Ради Редакційного Статуту НСТУ;

Розробка деталізованих концепцій кожної з платформ мовлення (РМ, УР1, УР2, УР3, UA:Перший та UA:Культура), а також нових медіа;

Створення Продюсерського Центру та Дирекції Програм СМ, розробка та впровадження алгоритмів роботи та координації;

Проведення першого конкурсу (всередині та за межами компанії) на розробку та виробництво контенту з трьох основних напрямків для всіх платформ;

Створення інституту омбудсмена, регламенту його роботи та системи комунікацій з аудиторією.

Розробка плану оптимізації штатного розпису;

Розробка та подання на розгляд Наглядової Ради оновленого Положення про умови та розміри оплати праці співробітників ПАТ НСТУ;

Первісний перегляд та переформатування бюджету компанії з урахуванням змін в пріоритетах на користь виробництва; план розпорядження основними фондами ПАТ НСТУ;

Розробка правового забезпечення плану приєднання до ПАТ НСТУ компанії УТФ та початок роботи за цим напрямом.

Розробка концепції просування єдиного бренду СМ.

Критеріями оцінки діяльності правління має стати виконання перерахованих вище основних завдань на 2017 рік.