

ОБЩЕСТВЕННАЯ ТЕЛЕРАДИОВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

Стратегия развития Общественной
телерадиовещательной корпорации
Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.



«*Аманжол*» Утверждена за основу
6-го декабря 2012 года на заседании
Наблюдательного Совета
Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики

БИШКЕК

2012

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Содержание

Введение.....	3
1. Миссия.....	4
2. Видение	4
3. Ценности и принципы ОТРК	4
4. Текущая ситуация	5
4.1 Вызовы перед обществом:.....	7
4.2 Вызовы перед ОТРК	7
4.3 Проблемы и возможности:	8
4.3.1 Менеджмент и человеческие ресурсы.....	8
4.3.2 Контент.....	9
4.3.3. Финансы	14
4.3.4 Оборудование и технологии.....	16
5. Приоритеты.....	18
5.1 Менеджмент и человеческие ресурсы.....	18
5.2 Контент.....	19
5.3 Финансы	19
5.4 Оборудование и технологии	19
6. Задачи:.....	20
6.1 Менеджмент и человеческие ресурсы.....	20
6.2 Контент.....	21
6.3 Финансы	24
6.4 Оборудование и технологии	26
7. Внедрение и реализация Стратегии развития ОТРК	28
7.1 Этапы.....	29
8. Риски.....	31
8.1 Менеджмент и человеческие ресурсы.....	31
8.2 Финансы	32
8.3 Оборудование и технологии	32
Приложения	35
Приложение № 1:	35
Приложение № 2:	35
Приложение № 3:	35
Приложение № 4:	35
Приложение № 5:	35
Приложение № 6:	35
Приложение № 7:	35

Введение

В 2010 г. руководство Кыргызской Республики приняло ключевое решение о судьбе НТРК – преобразовать ее в Общественную телерадиовещательную корпорацию (ОТРК), приняв соответствующие решения и новый Закон об ОТРК. Сегодня Наблюдательный Совет и исполнительный орган ОТРК нацелены на дальнейшее реформирование главного вещателя страны, исходя из общего понимания роли и значения ОТРК для процессов развития в Кыргызстане. Цель реформирования - обеспечение условий для независимости ОТРК, удовлетворению потребностей граждан в общественно-значимой, достоверной и объективной информации. При этом ключевым фактором является как редакционная независимость ОТРК, так и ее финансовая устойчивость.

Для любой организации внешняя среда является одним из главных факторов успешного развития. Быстроизменяющийся окружающий мир диктует каналу быть более гибким и умело адаптированным ко всем новым вызовам. Исходя из этого можно сказать, что данная Стратегия не является догмой, а некоторые ее разделы или компоненты могут быть подвержены изменениям в случае необходимости. Новые технологии или обстановка в стране, а также быстроменяющаяся внешняя среда служат для канала основным фактором самоорганизации и мотивации для развития.

При этом канал как основной общественный вещатель страны, остается приверженным своей миссии и несет ответственность за ее выполнение.

В последние годы в силу объективных и субъективных причин Кыргызская Республика остается в центре внимания мировой общественности. Демократические реформы, направленные на укрепление свободы слова и открытости страны перед растущим влиянием глобализации, информирование и уровень образования населения страны – одни из главных вопросов в страновой повестке. С одной стороны развитие рыночных отношений, с другой стороны вопросы самоидентификации усугубляют разрыв между различными социальными группами. На данном этапе развития Кыргызстана ОТРК не может оставаться в стороне от этих вызовов. Своими программами канал будет продолжать содействовать укреплению демократических ценностей, гражданских и творческих инициатив, которые нацелены на создание позитивного, открытого и дружелюбного общества в развитой стране.

Предлагаемая Стратегия определяет миссию ОТРК, видение, ценности, приоритеты, задачи и индикаторы, риски и угрозы, исходя из контекста функционирования (вызовы перед страной и обществом, глобальные тренды в развитии медиа среды и технологий, вызовы перед ОТРК), анализа проблемного поля и возможностей. Стратегия ОТРК - это комплекс мер и

Стратегия развития Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.

подходов, нацеленных на выполнение миссии, целей и задач общественного вещателя, формирования устойчивой системы функционирования и развития.

Определение миссии дает руководству канала возможность наметить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные приоритеты и задачи. Для реализации намеченной в рамках этого документа миссии, после одобрения документа менеджментом канала будет разработан план мероприятий, которые конкретизируют временные, финансовые и ресурсные индикаторы действий.

При разработке Стратегии были рассмотрены и учтены как внешние, так и внутренние НПА, SWOT-анализ, результаты медиа-исследований: аудитории страны, фокус-группы со зрителями¹, исследования контента ОТРК².

1. Миссия

Миссия ОТРК состоит в служении всему обществу. ОТРК собирает, фиксирует и распространяет надежную и объективную информацию. ОТРК вещает образовательные, культурные и развлекательные передачи, а также производит и распространяет собственные информационные программы.

2. Видение

ОТРК стремится стать общественным вещателем № 1 в регионе, который производит и вещает программы в цифровом формате и с использованием современных медиа-технологий. Качество и содержание программ ОТРК отвечает международным стандартам в сфере общественного вещания. Программы ОТРК ориентированы на всё общество. ОТРК работает на основе современных методов эффективного менеджмента.

3. Ценности и принципы ОТРК

- ✓ ОТРК для всех людей. ОТРК делает передачи для тех, кто живет в стране, включая национальные меньшинства и те сегменты общества, которые малоинтересны коммерческому вещанию.
- ✓ ОТРК отличается высоким качеством, надежностью и независимостью. ОТРК никогда не работает против интересов народа Кыргызстана и кыргызской государственности.

¹ См. Приложение № 3 и № 4

² См. Приложение № 1

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- ✓ ОТРК всегда стремится безукоризненно служить во имя правды.
- ✓ ОТРК во всех своих программах всегда стремится отражать все стороны и аспекты происходящих событий, предоставляя площадку для плюрализма мнений.
- ✓ Редакторы и журналисты ОТРК в своей работе стремятся к обеспечению достоверности информации.
- ✓ ОТРК всегда придерживается высоких стандартов нравственности и этики, не злоупотребляют своим положением в корыстных целях.

4. Текущая ситуация

Общественная телерадиовещательная корпорация Кыргызской Республики (далее - ОТРК) - основной канал страны. По данным РПО РМТР ОАО «Кыргызтелеком», охват сигналов ОТРК составляет 99,8% населения страны³. Это самый высокий показатель среди телерадиоканалов в стране.

Программы ОТРК напрямую влияют на формирование общественного мнения в стране, в первую очередь, подрастающего поколения. По данным Нацстаткома КР на начало 2012 года 73,7 % населения страны составляют люди до 40 лет.⁴

Как показывают результаты встреч руководства ОТРК с населением в регионах страны (сентябрь-ноябрь 2012 года), большинство телезрителей и радиослушателей ОТРК высказывают пожелание увеличить количество и улучшить качество обучающих и познавательных программ, уменьшить объем контента, отражающего политические события, персоналии, в то же время улучшить качество освещения политических событий и процессов с четким ориентиром на ответственность властей за решение острых социально-экономических проблем, увеличить объем и качество освещения событий в регионах страны.

На сегодняшний день ОТРК имеет один телевизионный и три радио канала. С 3 сентября 2012 года телеканал начал вещать круглосуточно по городу Бишкек и Чуйской области.

ОТРК имеет три отдельно хозяйствующие структуры – ОТРК, РРТЦ и «Кыргызтелефильм» (КТФ). В корпорации числится 760 сотрудников, из них 15 - административно управленческий персонал, 25 - общие службы, 232 - телевидение, 69 - радио, 384 - РРТЦ, 35 - «КТФ».

Корпорация является самым крупным производителем контента в стране - из 24 часового круглосуточного вещания собственные программы ОТРК составляют 10 часов от общего объема вещания. По данным последнего медиа-исследования, проведенного консалтинговой компанией «M-Vector», ОТРК лидирует среди телеканалов, вещающих на территории Кыргызстана по

³ См. Приложение № 6

⁴ См. Приложение № 7

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

количеству суточной и еженедельной аудитории. Основными конкурентами ОТРК в страновом масштабе является российский первый канал – ОРТ, а среди местных каналов - НТС и 5-канал.

Вопрос финансирования канала всегда был и остается одним из главных для руководства канала. ОТРК традиционно финансируется из республиканского бюджета наряду с другими министерствами и ведомствами. В последние годы доходная часть республиканского бюджета увеличивается, но это никак не отражается на объеме выделения финансовых средств ОТРК

В государственном бюджете Кыргызской Республики доля ОТРК с каждым годом уменьшается. Например, в 2010 году – 0,66% от общего бюджета страны, в 2011 году – 0,54%, а в 2012 году выполнение бюджета ожидается в пределах всего 0,43% от расходной части республиканского бюджета.

В данное время средства, которые поступают из республиканского бюджета, составляют 381 млн. сомов, почти половина из которых – 182 млн. сомов, перечисляется в РПО РМТР ОАО «Кыргызтелеком» за распространение сигнала. Причем средства, поступившие из республиканского бюджета, покрывают 70% всех расходов канала. Остальные расходы покрываются за счет средств, которые канал зарабатывает за счет рекламной деятельности и услуг.

Здание ОТРК является государственной собственностью, которое было передано ОТРК на правах хозяйствования. По законодательству Кыргызстана, государственные учреждения не имеют права стать владельцами движимого или недвижимого имущества, которыми они пользуются.

Сегодня ОТРК как традиционное средство массовой информации сталкивается не только с растущей конкуренцией среди кыргызских и зарубежных телерадиоканалов, но и с другими новыми медиа. С каждым днем растет влияние и сфера деятельности Интернет-ресурсов, как альтернативных источников информации и развлечения. Теперь не только среднее звено госслужащих, но и руководители госорганов перед принятием решений, зачастую учитывают общественное мнение, отраженное в Интернет-ресурсах.

Таким образом, ОТРК в изменяющемся мире должна достойно конкурировать не только с зарубежными ТРК, но и со всеми новыми медиа-ресурсами.

Международное сотрудничество

Текущее положение:

ОТРК тесно сотрудничает с мировыми международными СМИ такими как ВВС, Радио Свободная Европа, Радио Свобода (Азаттык) в вопросах изготовления и распространения информации. Налажен партнерский контакт с компанией ТРТ Турция в плане подготовки совместных передач культурно просветительского характера.

Планы:

В перспективе ОТРК активизирует сотрудничество в рамках членства входит в Союзы Азиатских и Тихоокеанских вещателей, Союза Исламских вещателей и Европейской Ассоциации вещателей.

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Устанавливает контакты с зарубежными телерадиокомпаниями, в том числе и с общественными, для обмена международными новостями, передачами на научно популярную тематику.

4.1 Вызовы перед обществом:

- ✓ Сохранение межнационального согласия
- ✓ Безопасность страны, в том числе, информационная
- ✓ Уровень культуры и образования
- ✓ Социально-экономические проблемы
- ✓ Ценности демократии (в том числе общечеловеческие ценности)
- ✓ Глобализация и ее влияние на самоидентификацию народа Кыргызстана

4.2 Вызовы перед ОТРК

Перед ОТРК стоит несколько вызовов, такие как:

- ✓ Новые медиа и Интернет (распространение информации на новых платформах с учетом развивающихся технологий. С одной стороны, это – возможность диверсификации вещания, с другой стороны, это - усиление конкурентной среды для ОТРК).
- ✓ Цифровое вещание (новые возможности для аудитории, в том числе, интерактив, архивация, улучшение качества картинки, недостаточное финансирование, внутренняя реорганизация, автоматизация, оптимизация, минимизация производственных затрат, обучение персонала, возможное сокращение аудитории в связи с увеличением количества каналов)
- ✓ Возможные изменения политической конъюнктуры, вследствие которых может произойти отказ от развития ОТВ в стране (В связи со сменой власти или переориентацией политики действующих властей).
- ✓ Информационная безопасность (переизбыток зарубежных каналов на рынке и их увеличение в связи с переходом на цифровое вещание, после распределения мультиплексов).
- ✓ Отсутствие гарантии долгосрочного финансирования ОТРК в объеме, необходимом для реализации стратегических задач ОТВ.
- ✓ Общий дефицит профессиональных кадров в сфере ТВ (высокая конкуренция и низкая заработная плата).
- ✓ Существующие НПА не соответствуют задачам, которые стоят перед ОТРК (как институт ОТВ, а не как государственная организация; де-юре и де-факто сохраняется возможность влияния на деятельность ОТРК).
- ✓ Экономические вызовы:

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- эффект масштаба производства заставит телеканал стремиться к постоянному увеличению, т.е. максимизации аудитории.
- стоимость доставки программ к зрителю до перехода на цифровое вещание и внедрения новых технологий только увеличивается, после перехода - значительно сокращается.
- под давлением конкурентной среды телеканал вынужден постоянно стремиться к улучшению качества и инновационности продукта.
- создание телепрограмм – дорогостоящее, трудоемкое и технологически зависимое производство.

4.3 Проблемы и возможности:

4.3.1 Менеджмент и человеческие ресурсы

1. Не четкая и не однозначная определенность юридического статуса:
 - a. Не гибкость в распоряжении средствами (управление фондом оплаты труда и мотивация персонала) и не гарантированность финансирования (инвестиционная программа, планирование закупки контента, организационные реформы);
 - b. Бюрократическая нагрузка (управление имуществом, Единый реестр государственных услуг, регулирование штатной численности).
 - c. Юридический статус РРТЦ (ГП), который фактически является структурой обеспечивающий техническую часть общественного вещания и в этом смысле, подпадающий под действие Закона об ОТРК, также вынужден отвлекать часть средств, полученных в качестве прибыли в пользу государства (50% согласно ПП КР № 62 от 22.02.2011 года).
2. Не ясность механизма и регламента формирования стратегических планов развития ОТРК.
3. Управление носит неформальный характер, превалирует «ручное управление».
4. Управление человеческими ресурсами ограничено ведением архаичного кадрового делопроизводства
5. Отсутствует формальная система оценки эффективности деятельности:
 - a. Внешняя оценка соответствия духу общественного вещания;
 - b. Обратная связь с аудиторией;
 - c. Экономические показатели;
 - d. Технологические показатели.
6. Отсутствие реализации некоторых функций (планирование контента, внешние и внутренние коммуникации, оптимизация бизнес-процессов и т.д.):

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- a. Планирование контента на краткосрочный и среднесрочный периоды
- b. Формирование портфеля приносящих доход продуктов
- c. Выстраивание внешних и внутренних коммуникаций
- d. Формирование «государственного заказа» на общественно важные темы (социальные).
- e. Организационное развитие, подразумевающее институционализацию работы по оптимизации организационной структуры, бизнес-процессов и их автоматизации.
- f. Оптимизации использования имущественного комплекса.
- g. Управление персоналом – подбор, адаптация, повышение квалификации, мотивация. База данных ведется в бумажном виде.
- h. Подготовки регулярной отчетности, позволяющей проводить оперативный мониторинг состояния дел в ОТРК.

4.3.2 Контент

Медиа-рынок Кыргызстана является чрезвычайно насыщенным и быстро меняющимся в связи с появлением новых технологий и услуг.

На развитие контента негативно влияет отсутствие четко выраженных страновых ориентиров идеологического развития, невыработанная система государственного заказа в области общественно-значимого медиа-контента и отсутствие согласованной государственной политики в области информационной безопасности страны.

В этих условиях фактически невозможно конкурировать с передачами определенных жанров зарубежных каналов, на изготовление которых тратятся колоссальные ресурсы. Тогда как бюджетом для ОТРК фактически не предусмотрены средства на реализацию конкурентно-способного контента в формате общественного вещания. Например, такие передачи как: освещение международных событий, документальная драма, развлекательные шоу, трансляции крупнейших спортивных событий, сериалы и т.д..

Несмотря на это, согласно данным независимых рейтинговых исследований компании “М-Вектор”, ОТРК последние два года является лидером среди всех каналов, вещающих в стране, в том числе и зарубежных, по количеству ежедневной аудитории.

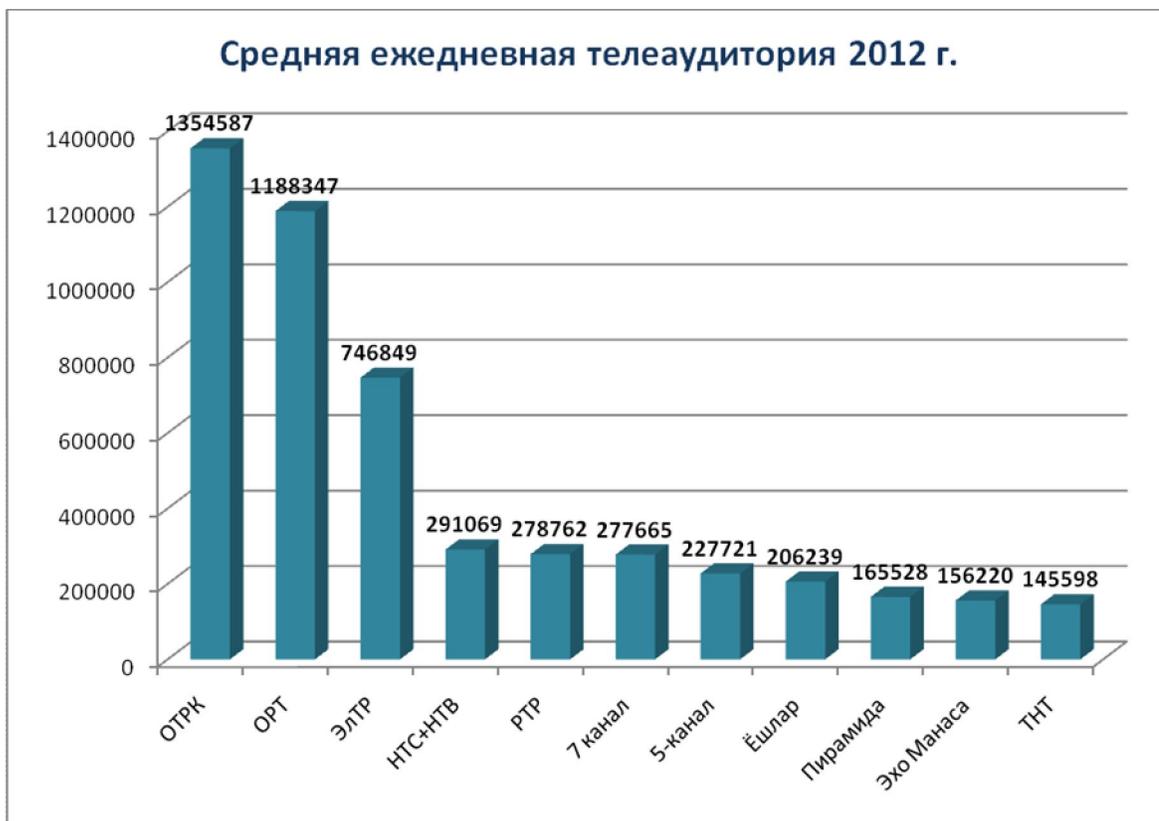


Рис.1 Средняя ежедневная телевизионная аудитория 2011 – 2012 гг. (по данным М-Вектор)

Ситуация по совершенствованию сетки вещания и производству более качественного и разнообразного контента усложнена отсутствием в выделяемом для ОТРК бюджете средств на проведение регулярных опросов для определения общественного мнения, работе с фокус-группами и другими измерителями мнения аудитории.

Более или менее выстроить картину по формированию общественного заказа, помогают проводимые исследования сторонних компаний по изучению медиа рынка КР.

С 2010 года в Кыргызстане проведены несколько социологических исследований, такими компаниями как “М-Vector”, “Gallup Media”, а также собственными силами.

Содержание этих исследований основано на следующих видах общественного мониторинга:

- Количественные опросы (уличные, квартирные, телефонные, интернет-опросы, холл-тесты и хоум-тесты)
- Фокус-групповые исследования
- Глубинные интервью

Подробнее об исследованиях:

1. Социологические исследования компании “М-Vector”, проведенные в 2011 и в 2012 году по изучению “поведения и восприятия медиа аудитории”.

Исследования показали контрастные данные канала по среднему количеству аудитории в отношении регион/город, по доле суточного телепросмотра и длительности среднего времени телепросмотра.

В регионах ОТРК смотрят дольше и больше, чем в городе Бишкек, так что основным конкурентом на рынке является Первый канал (ОРТ Россия), привлекающий рускоязычную, городскую аудиторию. Большого всего зрители обращаются к Первому каналу (ОРТ) для просмотра развлекательных ток-шоу, сериалов и международных новостей.

Для просмотра же новостей местного, республиканского значения аудитория в Кыргызстане из всех каналов в стране наибольшим образом обращается к новостным программам «Ала-Тоо» ОТРК. Которые в этих же исследованиях держат позицию в ТОП 10 новостных программ вещающих в Кыргызстане. Респонденты выделяют информационные программы ОТРК как наиболее надежные из всех представленных на рынке и наиболее полно освещающие события в Республике.

Согласно результатам этих медиаисследований средняя ежедневная аудитория канала составляет **1 354 587** человек, что является самым высоким показателем среди всех каналов в том числе и зарубежных, и кабельных телесетей.

В данном рейтинговом исследовании выгодные позиции в числе десятки лидеров отмечены также радиостанции ОТРК: «Биринчи Радио» и «Миң-Кыял FM», как наиболее доверительные в плане предоставления информации и наиболее слушаемые станции соответственно.

2. Изучение потребности аудитории по принципу face-to-face общения (организация встреч с общественностью), количественный и качественный контент анализ, а также фокус-группные исследования, проводимые при поддержке доноров, Internews Кыргызстан и USAID. Начало исследований октябрь 2012 года.

Встречи с общественностью:

С сентября 2012 г. ОТРК проведено 10 встреч с общественностью в регионах и в Бишкеке с общим участием более 550 человек. Данный вид исследований помогает более глубинно подойти к изучению запросов аудитории, общаясь лицом к лицу, а именно: выявить потребности разных слоев общества, сильные и слабые стороны изготавливаемого контента и услышать предложения по его совершенствованию. Этот механизм общественного мониторинга точно соответствует миссии общественного вещателя – «формирование контента обществом».

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Исследования достаточно эффективны, учитывая эффект присутствия членов Наблюдательного Совета, представителей менеджмента ОТРК и участников от общественности разного социального статуса и поло-возрастных групп.

Обработанные данные достаточно наглядны и актуальны для улучшения качества программ и определения стратегии программирования.

Фокус групповые исследования:

Мониторинг общественного мнения на основе проведения исследования по фокус-группам проведен в октябре 2012 года, на восприятие контента ОТРК. Исследование проведено компанией «М-Вектор». По итогам исследования выявлены плюсы и минусы ОТРК, портрет зрителя канала, интересующий вид контента и т.д.

Например, участники групп могли тезисно определить вид требуемого контента, на основе чего разработан перечень того, что хотели бы смотреть на ОТРК:

- Передачи про молодежь
- Спорт (футбол чемпионат мира, лига чемпионов)
- Зарубежные фильмы по вечерам после “Ала-Тоо”
- Развлекательные передачи (типа “Минута славы”, “Большая разница”)
- Концерты с местными звездами

Также, участники всех групп сошлись во мнении, что структура вечернего эфира канала должна быть примерно следующей:

- Новости: - 20%
- Информационные передачи- 30%
- Развлечения - 50%

3. Собственные социологические исследования:

В первой декаде 2011 года за счет внутренних средств были проведены собственные социологические исследования. Цель исследования: изучение рейтинга и популярности телепередач, изучение предпочтений и пожеланий телезрителей.

Общее количество охваченных респондентов составило 4000 человек по всей стране.

По итогам исследований принято решение о закрытии ряда программ, набравших наименьший рейтинг.

Также в рамках внутренних исследований проведён количественный контент-анализ на основе статистического анализа сетки вещания канала.



Рис. 3. Доли жанровых передач Общественного Первого канала ОТРК

Данные количественного анализа полезны в программировании сетки вещания, а именно в вопросе планирования и учета объемов разножанровых передач и их соотношения.

В соответствии со статьей 19 Закона “О телевидении и радиовещании КР” и статьей 7 Закона “Об общественной телерадиовещательной корпорации КР” ОТРК должна отдавать 30% своего эфирного времени в аутсорсинг, а также при составлении сетки вещания сохранять баланс между программами разного жанра.

К примеру, в качестве общественного вещателя ОТРК обязан следовать миссии по обучению и просвещению общества. Сегодня сетка вещания, ОТРК предлагает широкой аудитории разнообразные передачи образовательного и познавательного характера, составляющие на телеканале в сумме не менее **7% от общего объема недельного вещания**, это около **500 минут в неделю**.

Развитие образовательных программ подчинено задаче вызывать позитивные образы социального развития и становления нации. ОТРК в этой роли поставило перед собой цель ассоциироваться в обществе своими широко признанными познавательными передачами. В перспективе открытие дополнительных сегментированных телерадио каналов предполагает увеличение объема детско-образовательных и просветительских передач в разы.

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

4.3.3. Финансы

Традиционно правительственное финансирование производства программ и распространения услуг общественной службы радио- и телевизионного вещания оправдывалось ожиданием выгод социально-культурного характера, которые приобретает общество в целом.

В мире сложилось несколько основных форм финансирования общественного вещания:

- *правительственные гранты* (Австралия)
- *лицензионные платежи* (Великобритания, Германия, Япония)
- *гибридная модель финансирования* (Индия - правительственные гранты, доходы от рекламы, предоставление каналов спутниковой связи и др., Канада - ежегодные правительственные гранты, доходы от рекламы)
- *добровольная подписка.*

Общественная телерадиовещательная корпорация Кыргызской Республики является государственным учреждением, имеющим статус общественного телерадиовещания. Финансируется республиканским бюджетом (т.е. налогоплательщиками). Имеет в штате 760 работников. ОТРК осуществляет трансляцию в объеме по телевидению - 17 часов в сутки, по радиовещанию 60 часов в сутки из них: I программа - 18 ч.,

II программа - 18 ч., III программа - 24 ч. в сутки. С сентября 2012 года введено круглосуточное телевизионное вещание на г. Бишкек и Чуйскую область. ОТРК осуществляет трансляцию населению Российского Первого Канала (ОРТ) «Всемирная сеть» – 18 ч. в сутки.

Бюджет ОТРК на 2012 год утвержден 456,3 млн. сом, в том числе собственные средства составляют 75,1 млн. сом. (16,4%). В таблице показана динамика финансирования ОТРК за 2010-2012 годы.

Таблица 1. Динамика финансирования ОТРК за 2010-2012 гг. (тыс. сом)

	2010 факт	2011 факт	2012 ожид.
Республиканский бюджет	352 156,80	408 453,90	381 165,50
Собственные средства (услуги)	99 789,00	89 004,80	82 509,50
Бюджет, всего	451 945,80	497 458,70	463 675,00
В т.ч. инвестиции в производство	19 750,70	35 587,70	13 991,90
Текущие производственные расходы	432 195,10	461 871,00	449 683,10

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Доля бюджета ОТРК в респуб. бюджете, %	0,66	0,54	0,43
--	------	------	------

В разрезе статей расхода структура бюджета ОТРК на 2012 год выглядит следующим образом:

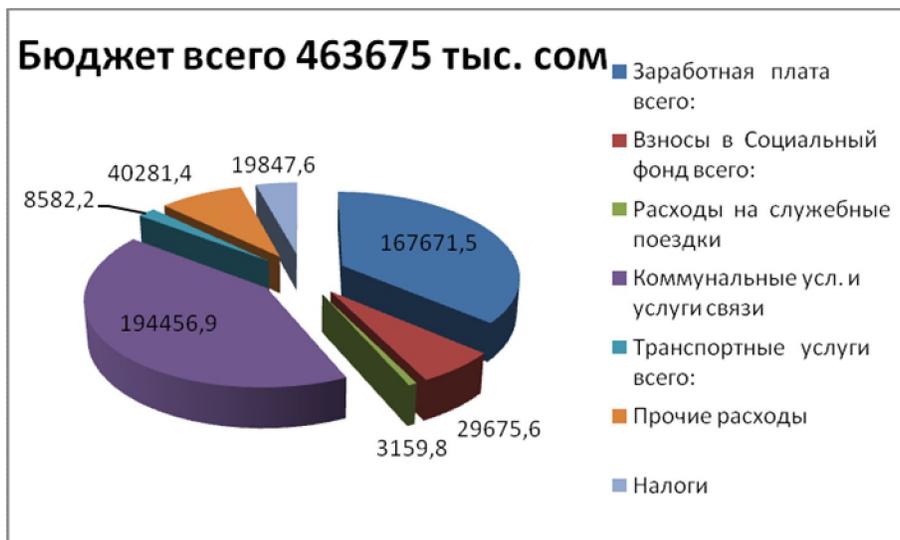


Рис. 4. Структура бюджета ОТРК на 2012 год, в разрезе статей расхода

Основная доля расходов ОТРК приходится на оплату ретрансляции сигнала. Ожидаемая сумма фактических расходов на 2012 год составляет 216,6 млн. сом. При этом республиканским бюджетом утверждена сумма на ретрансляцию в размере 182,3 млн. сом. (47,8% доля утвержденных сумм за ретрансляцию по отношению к утвержденным расходам из республиканского бюджета). Оплата за технические услуги РРТЦ составляет 95,9 млн. сом (25,0% от республиканского бюджета ОТРК). Ожидаемый доход от рекламы РРТЦ составляет 45,1 млн. сом.

Финансовая устойчивость канала

Сильные стороны

- Устойчивость брэнда;
- Широкий спектр и объем собственных программ;
- Большой объем производственных площадей, уникальность студий, большой потенциал их использования;
- 20-25 % рекламного телевизионного рынка;
- Профессионалы;

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- Наличие достаточного количества человеческих ресурсов для развития дополнительных каналов вещания;
- “Золотой фонд”;

Слабые стороны

- Низкая мотивация персонала (слабая защищенность и безопасность деятельности сотрудников, отсутствие соц. пакета и др.);
- Неустойчивая система финансирования из государственного бюджета;
- Высокая стоимость и неопределенность тарифов на ретрансляцию сигнала;
- Многоступенчатая, сложно управляемая структура, требующая оптимизации;
- Несовершенство НПА регулирующих функционирование ОТРК (фактический статус государственного учреждения, ограничение рекламного времени, ограничения по изменению заработных плат и др.);
- Отсутствие долгосрочной системы планирования расходов в создании контента;
- Отсутствие финансирования на внедрение новых технологий и цифрового вещания;
- Большой объем производственных площадей – необходимость больших затрат на их содержание;

Возможности

- сохранение позиций на рекламном рынке, с учетом факторов управления финансовыми ресурсами стремится к увеличению доходов;
- привлечение высокопрофессиональных кадров с соответствующей оплатой труда;
- внедрение цифрового вещания и открытие каналов в социальном пакете, дает возможность сегментирования контента, что может увеличить аудиторию ОТРК и соответственно приведет к увеличению объема продаж;
- расширение тематического, жанрового разнообразия и повышение качества контента приведет к увеличению аудитории ОТРК, что повлияет на объемы продаж;
- использование лицензированного контента и программного обеспечения для ОТРК;
- разработка антикризисного плана позволит осуществлять основные стратегические цели ОТРК;
- оптимизация НПА в соответствии с общественным статусом;
- оптимизация структуры ОТРК.

4.3.4 Оборудование и технологии

Для обеспечения телеэфира ОТРК имеет в своем распоряжении следующее оборудование:
5 комплектов аппаратных и студий, 27 комплектов видеокамер и 42 комплекта монтажных
стр. 16 из 36

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

аппаратных. Кроме этого, ОТРК также располагает 3 передвижными телевизионными студиями, 1 телевизионным краном и 2 телевизионными рельсами.

Для обеспечения радио эфира ОТРК располагает 3-мя полностью оснащёнными эфирными студиями, 3-мя комплектами студии записи с возможностью выхода в эфир, 5 комплектами аппаратных монтажа, 3 комплекта аппаратных оцифровки фонда, большая и малая камерные студии, звукозаписывающая студия 1 комплект, FM передатчики 5 комплектов.

Для обеспечения эфира с учетом областных работают – 34 автомашины.

Перед ОТРК на период до 2015 года стоит важная задача – вхождение в цифровую систему вещания. Её реализация потребует комплексного переоснащения имеющегося оборудования, а так же приобретение дополнительного оборудования для новых каналов цифрового семейства ОТРК. Детальная информация по данному направлению указана в разделе Задачи.

Проблемы и потребности:

- ✓ Техническая база ОТРК требует модернизации с учётом современных технологий.
- ✓ Отсутствие дополнительных студий и аппаратных для создания дополнительных телеканалов.
- ✓ Отсутствие электронной системы контроля распространения теле и радио сигнала на территории населенных пунктов Республики.
- ✓ Отсутствие централизованной и автоматизированной системы долгосрочного хранения аудио и видеоматериалов на базе новых технологий.
- ✓ Устаревшая система подачи электроэнергии в студии и комплексы зданий ОТРК.
- ✓ Низкая заработная плата технического персонала, что сказывается на текучести персонала.
- ✓ Отсутствие полноценной технической базы на юге Кыргызстана, что препятствует открытию филиала ОТРК.
- ✓ Отсутствие гарантированных финансовых средств на поддержание существующих технических средств в исправном состоянии.
- ✓ Технические специалисты не проходят курсов повышения квалификации. На базе ОТРК отсутствуют соответствующие курсы повышения квалификации. Также отсутствует систематизированный обмен опытом с зарубежными телерадиокомпаниями. Это, в свою очередь, приводит к возникновению сложностей при внедрении новых технологий.
- ✓ Отсутствие запчастей и комплектующих для специализированного оборудования, которое находится в эксплуатации на ОТРК. В частности, снабжение запчастями производится путём продолжительного тендерного процесса, что порой приводит к простоям оборудования.

5. Приоритеты

5.1 Менеджмент и человеческие ресурсы

1. Продвижение ценностей и идеи необходимости общественного вещания в Кыргызстане, с целью обеспечения законодательных и финансовых гарантий устойчивости ОТРК в обществе, в парламенте, в правительстве.
2. Открытость и прозрачность перед обществом.
3. Развитие системы взаимодействия между НС и менеджментом ОТРК, усиление роли НС в определении стратегических ориентиров для ОТРК.
4. Формирование системы объективной оценки качества и эффективности работы ОТРК в целом, и каждого сотрудника в частности.
5. Создание условий персоналу для профессионального роста и исполнения своих обязанностей.
6. Формирование конвергентной системы в производстве и распространении контента ОТРК.
7. Активизация международного партнерства (для обмена контентом, повышения квалификации сотрудников и переоборудования технических возможностей ОТРК).

5.2 Контент

1. В информационном пространстве стремиться к международным стандартам качественной журналистики, с использованием различных жанров: новостные, аналитические и расследовательские (обо всех событиях, включая экономику, социальные вопросы, культуру, спорт, историю, новости о новых технологиях);
2. Важность общественных проблем влияет на решение ОТРК по количеству и разнообразию контента на эти темы (разные программы, их периодичность).
3. Полнота картины с учетом региональных и международных новостей: «про себя», «про мир», «миру о нас»;
4. Высокая и профессиональная культура через развлекательный формат, включая театр, оперу и балет, кино;
5. Новый контент через новый формат для нового поколения;
6. С гражданским обществом продвигать общечеловеческие ценности, такие как, семья и т.д.

5.3 Финансы

1. Минимизировать зависимость от государственных органов при распределении бюджетных средств;
2. Диверсификация источников финансирования;
3. Открытость и отчетность финансовых операций, отвечающих международным стандартам;
4. Эффективно использовать нынешние ресурсы (бюджетные, специальные средства, имущества);
5. Искать и осваивать дополнительные источники дохода.

5.4 Оборудование и технологии

1. Внедрение цифровых технологий (качественная картинка, интерактив и обратная связь, архивация и альтернативный доступ к контенту и услугам);
2. Расширение видов услуг за счет внедрения новых технологий (социологические и иные исследования, опросы, голосование в масштабах страны);
3. Конвергенция как внутренний производственный процесс;
4. Развитие возможностей и методов распространения контента во всех новых вещательных платформах;
5. Автоматизация и оптимизация системы сбора и распространения контента.

6. Задачи:

6.1 Менеджмент и человеческие ресурсы

1. Продвижение ценностей и идеи необходимости общественного вещания в Кыргызстане, с целью обеспечения законодательных и финансовых гарантий устойчивости ОТРК в обществе, в парламенте, в правительстве.
 - a. Оптимизация внешних НПА в целях обеспечения независимости и гибкости управления ОТРК (закрепить статус ОТРК конституционным законом, Ресурсное и иные соглашения, имущественные отношения);
 - b. Повышение доверия управлению через представление регулярной отчетности по всем направлениям работы (включая принятие решений);
 - c. Институционализация системы внешних коммуникаций.
2. Развитие системы взаимодействия между НС и менеджментом ОТРК, усиление роли НС в определении стратегических ориентиров для ОТРК.
 - a. Четкое разграничение ответственности между НС и топ менеджментом;
 - b. Формирование системы регламентов взаимодействия – постановка целей и задач, порядок запросов отчетности и контроля;
 - c. Институционализация внешнего контроля за деятельностью ОТРК (соответствие мандату ОТРК, выполнение норм Закона об ОТРК и пр.).
3. Формирование системы объективной оценки качества и эффективности работы ОТРК в целом, и каждого сотрудника в частности.
 - a. Система обратной связи с аудиторией;
 - b. Внутренняя система контроля художественного и профессионального качества;
 - c. Развитие системы контроля технического качества;
 - d. Формирование системы экономических показателей эффективности;
 - e. Четкое определение ответственности на каждом из уровней вертикали управления;
 - f. Привязка системы мотивации персонала к комплексным показателям результативности работы.
4. Создание условий персоналу для профессионального роста и исполнения своих обязанностей.
 - a. Оптимизация организационной структуры на основе функционального анализа и внедрения автоматизации бизнес-процессов
 - i. Автоматизация процесса производства контента, технического обеспечения, документооборота и контроля исполнения, сбора и формирования отчетности, ведения баз данных и пр.;
 - ii. Институционализация функции оптимизации бизнес-процессов;

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- b. Внедрение системы управления человеческими ресурсами:
 - i. Привлечение профессиональных кадров через внедрение гибкой системы оплаты труда (в соответствии с эффективностью работника);
 - ii. Формирование системы внутренних регламентов (функции подразделений, система взаимодействия, контроль исполнения решений и пр.);
 - iii. Регулярная оценка потребности в повышении профессионального уровня, на базе которой будет формироваться план непрерывного обучения;
 - iv. Использование творческой и технологической базы для формирования доходов от предоставления услуг по обучению, повышению квалификации соответствующих кадров;
 - v. Создание системы внутренних коммуникаций.
- 5. Активизация сотрудничества с местными и международными партнерами (для обмена контентом, повышения квалификации сотрудников и переоборудование технических возможностей ОТРК, снижение стоимости проектов для ОТРК (совместные проект, технический контроль РПО и пр.).

6.2 Контент

В перспективе, для оптимального использования данных социологических исследований стратегия предусматривает комплексный подход и прежде всего, выработку согласованной стратегии программирования канала до 2015 года.

- ✓ Определение жанров передач и их объема
- ✓ Механизмы проведения общественного мониторинга
- ✓ Обработка данных с целью подготовки и выдачи только социально значимых тем в передачах
- ✓ Увеличение объемов жанровых передач востребованного обществом: образовательные, познавательные и полезные для общества передачи.
- ✓ Создание новых телевизионных каналов образовательного, культурного и развлекательного направления, которые войдут в цифровое семейство ОТРК.
- ✓ Активизация международного партнерства (для обмена контентом, повышения квалификации сотрудников и переоборудования технических возможностей ОТРК).
- ✓ Развитие информационных программ: новостных программ.
- ✓ Развитие программ “Новый контент в новом формате для нового поколения”
- ✓ Создание отдельной структуры по новым медиа в формате News Room
- ✓ Освещающая деятельность властей, ОТРК предоставляет платформу альтернативным источникам, отражающий широкий спектр мнений.

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Таблица 2. Перечень планируемых работ на развитие контента ОТРК

Что нужно развивать в контенте?	Документы	Персонал	Тех. условия	Замечания
Освещение региональных событий	Работа по НПА с Госкомимуществом и Правительством по вопросам собственности	Штатные региональные корреспонденты, сеть внештатных корреспондентов-источников	Камеры, связь, транспорт, студия в Оше и Джалал-Абаде на южные регионы	В новостных программах и в отдельных программах
Социальные проблемы	Усовершенствование, детализация Редакционной политики (вкл. этические нормы)	Специализация по темам, повышение профессионализма штата редакции	Приобретение (разные формы сотрудничества) контента местных и зарубежных медиа	В новостных программах и в отдельных программах Формирование сети информационных источников – НПО, госорганы, эксперты, вузы, документы (законы, исследования).
Отражение многообразия	Усовершенствование, детализация Редакционной политики (вкл. этические нормы)	Создание в ОТРК специальной службы (отдела) по данному направлению Создать новый переводческий отдел	Обеспечение трансляции программ ОТРК по этногруппам в местах компактного проживания групп, на языках этногрупп и на кырг. и русск. в эфире ОТРК Приобретение (разные формы сотрудничества) контента местных и зарубежных медиа Постепенно перейти к подготовке программы с субтитрами	ОТРК готовит программы об этноразнообразии, которые будут транслироваться на локальных телекомпаниях с субтитрами на русском и на кыргызском языках
Власть, выборы	Рассмотреть возможность заключения договора об информационном сотрудничестве (1 год) – Правительство, ЖК, Суд, ЦИК, Президент – суть: принципы			Проблемы общества доносит до властей, формирует информационную площадку для общества и властей для выработки наиболее эффективных решений

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

	освещения, соблюдение редакционной независимости ОТРК. Усовершенствование, детализация Редакционной политики			Приоритет – освещение работы ветвей власти по важности вопроса и проблемы для общественности. Освещение выборного процесса (информирование и дебаты с соблюдением требований закона, стандартов качества и этики) с целью обеспечения подкреплённого информацией выбора избирателя.
Аналитика и расследования		Повышение профессионализма штата редакции.		
Международные новости	Подписание контрактов с зарубежными агентствами	Формировать сеть нештатных корреспондентов- источников с помощью соотечественников, живущих за рубежом (приоритет – Россия, Казахстан, Европа, США). Специализация по темам	Использование новых медиа	
Экономика, финансы, торговля		Специализация по темам, повышение профессионализма штата редакции	Приобретение (разные формы сотрудничества) контента местных и зарубежных медиа	В новостных программах и в отдельных программах Формирование сети информационных источников – НПО, госорганы, эксперты, вузы, документы (законы, исследования)
Новости спорта		Повышение профессионализма, создание отдела по спорту		В отдельных программах и новостях
Специальные программы – освещение чрезвычайных	соглашения с госорганами, Инструкция для	Обучение журналистов и операторов, как правильно		Максимально использовать возможности радио интернета, как гибкий

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

ситуаций	журналистов, Перечень экспертов	передавать, как вести себя в чрезвычайных ситуациях. Фиксировать происходящее – факты. Надежная информация Полезная информация		инструмент передачи информации
----------	------------------------------------	--	--	-----------------------------------

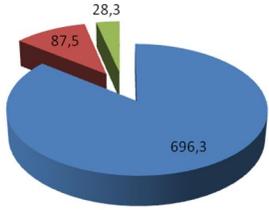
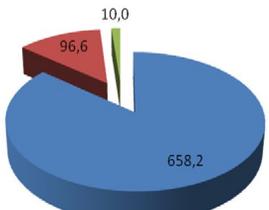
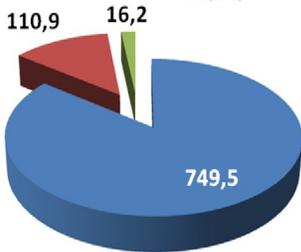
6.3 Финансы

В соответствии с экономическими вызовами ОТРК, задачами и индикаторами финансовой эффективности функционирования корпорации являются:

Таблица 3. Индикаторы финансовой эффективности ОТРК

Индикаторы	Задачи	Результат
Аудитория	<p>a) увеличение технического охвата аудитории в регионах, направленное на увеличение количественных показателей телесмотра и радиослушания;</p> <p>b) по результатам исследований рынка предполагается открыть дополнительные каналы телевидения и радиовещания.</p> <p>c) переход к цифровому телерадиовещанию</p>	<p>Стратегия продаж - объем аудитории телеканала становится важным экономическим показателем деятельности, телеканал становится наиболее привлекательным для рекламодателей.</p> <p>Стоимость трансляции после перехода на цифровое вещание сократится примерно в 3-5 раз, как следствие – возможность перенаправить высвободившиеся средства на дополнительное переоснащение корпорации с 17 июня 2015 года.</p>
Контент	<p>a) ориентирование на самые различные запросы аудитории, необходимость постоянного обновления, новаторства в производстве программ, тем и жанров и предложение их зрителям как всестороннюю услугу, зрителям нужны не просто какие-либо программы, им нужны интересные и нужные программы.</p> <p>b) экономическая возможность теле- и</p>	<p>Стратегия продаж – возможность гибкого регулирования цен на рекламу.</p> <p>Определение</p>

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

	<p>радиоканала - обеспечение полноты и многомерности программ, сезонная гибкость (например, создание «летних» или «новогодних» программных стратегий)</p> <p>с) проведение экономического анализа эффективности производства теле- и радиопрограмм.</p>	<p>эффективности производства теле- и радиопрограмм и перераспределение финансовых ресурсов для повышения рентабельности ОТРК.</p>																								
<p>Финансовая устойчивость канала</p>	<p>На сегодняшний день доля государственного финансирования составляет 70% от общих доходов компании. При этом строка «ОТРК» в республиканском бюджете не является защищенной. Таким образом, существует гипотетический риск политического давления на телеканал. Учитывая специфику государственного управления, считаем необходимым довести бюджет до следующих показателей:</p> <div data-bbox="480 772 1076 1121"> <p align="center">2013</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Source</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Гос. Бюджет</td> <td>696,3</td> </tr> <tr> <td>Собственные средства</td> <td>87,5</td> </tr> <tr> <td>Гранты</td> <td>28,3</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="480 1163 1076 1512"> <p align="center">2014</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Source</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Гос. Бюджет</td> <td>658,2</td> </tr> <tr> <td>Собственные средства</td> <td>96,6</td> </tr> <tr> <td>Гранты</td> <td>10,0</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="480 1539 1076 1921"> <p align="center">2015</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Source</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Гос. Бюджет</td> <td>749,5</td> </tr> <tr> <td>Собственные средства</td> <td>110,9</td> </tr> <tr> <td>Гранты</td> <td>16,2</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Source	Value	Гос. Бюджет	696,3	Собственные средства	87,5	Гранты	28,3	Source	Value	Гос. Бюджет	658,2	Собственные средства	96,6	Гранты	10,0	Source	Value	Гос. Бюджет	749,5	Собственные средства	110,9	Гранты	16,2	<p>Финансирование ОТРК должно отвечать основным принципам работы общественного канала.</p> <p>Гарантированный бюджет ОТРК для перехода на цифровое вещание в ближайшие три года.</p> <p>Открытость, прозрачность финансовых операций, в соответствии с международными стандартами.</p>
Source	Value																									
Гос. Бюджет	696,3																									
Собственные средства	87,5																									
Гранты	28,3																									
Source	Value																									
Гос. Бюджет	658,2																									
Собственные средства	96,6																									
Гранты	10,0																									
Source	Value																									
Гос. Бюджет	749,5																									
Собственные средства	110,9																									
Гранты	16,2																									

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Персонал	а) Обучение и повышение квалификации персонала б) Соц.пакет (ежегодное медицинское обследование, обеспечение и защита деятельности журналистов и др.) в) Привлечение высокопрофессиональных кадров с соответствующей заработной платой.	Профессиональная мотивированная команда, в идеале, обладающая творческими способностями и интеллектом, самостоятельностью, преданностью своей работе. Новая система оплаты труда для мотивации сотрудников. Ответственность сотрудников за эффективным использованием ресурсов.
----------	---	---

Стратегия продаж (источников дополнительного финансирования)

1. Быть номером 1 на рынке рекламных услуг;
2. Размещение рекламы на ТВ, РВ и сайте одновременно – при меньших скидках больше выгоды для рекламодателей. (Размещение пакетной рекламы);
3. Гибкая система цен на рекламу по рейтингу передач и сезонных программных стратегий;
4. Изготовление и продажа эксклюзивных аудиодисков с использованием архивов из «Золотого фонда»;
5. Интернет доходы – продажа контента (видеоархива) через интернет;
6. С внедрением цифрового ТВ использование платформ для заключения договоров по социологическим и маркетинговым опросам;
7. Прибыль от ретрансляции провайдерами сетей вещания;
8. Интернет реклама в видеоплеере;
9. Развитие собственных и совместных коммерческих и социальных спецпроектов;
10. Гендерная система продажи эфирного времени на социальную рекламу;
11. Доходы от сдачи помещений и оборудования в аренду внешним производителям;

6.4 Оборудование и технологии

- ✓ Частичное оснащение центрального аппаратно-студийного комплекса современным оборудованием, которое позволит телеканалу ОТРК вещать в соответствующем цифровом формате. Имеющиеся технические средства необходимо адаптировать для выпуска передач уже в готовом для конечной трансляции формате сжатия.

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- ✓ Внедрение централизованной автоматизированной системы долгосрочного хранения аудио и видео материалов на базе новых технологий.
- ✓ Внести изменения в договор с РПО РМТР ОАО «Кыргызтелеком» о введении электронного контроля распространения теле и радио сигнала до аудитории ОТРК.
- ✓ Для большинства немасштабных программ необходимо внедрить виртуальные студии, которые будут способствовать экономии и универсализации съемочных площадей.
- ✓ Для выполнения задач с 2013 года необходимо начать приобретать соответствующее оборудование и поэтапно до 2015 года проводить замену технического оборудования под современные цифровые требования.
- ✓ Полная техническая перепланировка внутренней производственной кабельной сети, создание единой серверной системы между всеми редакциями и увеличение площадей для съемочных павильонов. Ввиду отказа от плёночной системы производства, редакционные мини-сервера, внутренняя кабельная сеть и главный трансляционный сервер будут играть большую роль в экономии времени и увеличении производства контента.
- ✓ Необходимо переобучение всего технического состава работников ОТРК для работы в новых условиях вещания. Путем отправки на обучение и обмен опытом в зарубежных телеканалах определенного состава технических управленцев и последующее поэтапное обучение, монтажеров, системных администраторов. Особое внимание необходимо будет уделить работникам системы автоматизации и серверного обслуживания. Для этого привлекутся соответствующие специалисты в ОТРК. Для выполнения этой части задачи так же необходимо открытие соответствующей школы переподготовки внутри ОТРК.
- ✓ Внедрить систему интерактивного голосования и опросов, применение которого будет достаточно широким, включая дополнительный вид услуг сторонним заказчикам.
- ✓ Произвести полную модернизацию системы электроснабжения с учетом резервного электрического питания в комплексе зданий ОТРК
- ✓ Установить в комплексе зданий ОТРК автоматизированную противопожарную сигнализацию.
- ✓ Произвести капитальный ремонт отопительной, канализационной систем, а также системы подачи холодной воды в комплексе зданий ОТРК.
- ✓ Повышение заработной платы техническому персоналу, благодаря чему станет возможным мотивирование работающих на ОТРК технических сотрудников и привлечение дополнительных квалифицированных кадров.
- ✓ Телерадиовещание ОТРК должно быть доступным зрителю во всех возможных сетях вещания.

7. Внедрение и реализация Стратегии развития ОТРК

В рамках данной Стратегии топ-менеджмент ОТРК определяет общую стратегическую цель и задачи. После утверждения Стратегии Наблюдательным Советом ОТРК, будет разработан Стратегический план действий на 2013-2015 гг. (до 1 апреля 2013 г.). Для его разработки и реализации Генеральный директор, как главный менеджер канала, сформирует команду реформаторов. Руководствуясь утвержденной Стратегией и Стратегическим планом, структурные подразделения ОТРК, управления и редакции будут разрабатывать синхронизированные друг с другом Планы мероприятий, цели и задачи которых будут иметь общие цели и задачи по конкретным направлениям.

В рамках Стратегического плана действий будут определены:

- 1) Приоритетные цели и задачи
- 2) Этапы: Краткосрочные и долгосрочные задачи
- 3) План мероприятий (Что? Где? Когда? Как? Результат? Участники? Ответственные?)
- 4) Ресурсы: имеющиеся, необходимые, источники
- 5) Индикаторы оценки эффективности
- 6) Риски и угрозы, меры по предотвращению, преодолению - адаптация.

Таким образом, ориентированные на достижение общей цели и задачи ОТРК, руководство и коллектив корпорации работают и будут работать как единая сплоченная команда, разделяя ответственность за выполнение миссии ОТРК сообща.

Руководство ОТРК всегда должно трезво оценивать и правильно отвечать на постоянно изменяющиеся вызовы среды и требования реальности, изучать факторы риска и угроз, разработать системный подход по их мониторингу и реагированию на них. Контекст функционирования ОТРК определяется политической, социально-экономической ситуацией, государственной политикой в области СМИ, изменениями на медиа-рынке, развитием новых технологий и рядом других факторов. Таким образом, как документ, Стратегия ОТРК не является догмой, она при необходимости всегда будет меняться и корректироваться.

Продвижение ценностей ОТВ среди чиновников, в обществе, а также внутри корпорации является одной из главных задач для команды реформаторов, которые систематически будут анализировать контекст и среду, чтобы при необходимости скорректировать принятые ранее решения. Команда вырабатывает новые идеи и предложения, которые могут быть реализованы и измеримы в плане эффективности.

Позиционирование ОТРК

ОТРК позиционирует себя как надежный, объективный, толерантный вещатель с прозрачным и эффективным управлением, информативно и качественно отражающим реальность, рассказывая кыргызстанцам о стране и мире, а миру о Кыргызстане.

Долгое время ОТРК, бывшая НТРК, была административным органом, выполнявшим поручения руководства страны. Плохо это или хорошо, но можно сказать, бросив взгляд назад, что были взлеты и падения. Был период, когда кыргызские каналы безуспешно пытались отыграть информационное пространство у российских каналов. Сейчас это в прошлом. Мы стали самым популярным по просмотрам каналом на территории Кыргызстана.

Во многом нам удалось это достигнуть за счет применения новых методов управления медиа-структурами, в том числе используемыми в частном секторе. И сейчас, после закрепления ОТРК в роли лидера, у нас есть новая мечта/идея – мы будем создавать новые тренды в медиа-сфере страны. У нас достаточно ресурсов, у нас достаточно жизненного пространства, у нас достаточно профессиональных людей, у нас достаточно сил.

Невозможно обновлять медиа-структуру сверху до низу, используя лишь рычаги и методы административно-командной системы. Сегодняшний рынок медиа показывает, что лидерами становятся не те, у кого имеются большие ресурсы, а те, кто «горит желанием» изменить мир вокруг себя. У нас есть обе эти составляющие – ресурсы и желание сделать мир лучше.

В этой Стратегии мы предлагаем использовать не классические методы изменений (силовое, приказные), а методы синергии потенциала всех структур нашей большой и сплоченной команды ОТРК, методы здоровой конкурентной борьбы, сохраняя и соблюдая общепринятые ценности и принципы общественного вещания, ценности и приоритеты народа Кыргызстана.

7.1 Этапы

1. Производственный процесс по реформированию (оценка рынка, дифференциация собственной продукции)
 - a) Продажа собственной продукции (лицензии, CD, DVD диски)
 - b) Услуги (эфир, аренда техники и помещений)
2. Объявить открытый тендер (конкурс) на новые медиа-проекты (ТВ, радио, Интернет):

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- a) Определить самые востребованные проекты путем опроса населения и по результатам мониторинга
- b) Описывать требования
- c) Определить состав оценочной группы из числа редакторов и режиссеров
- d) Тендер
- e) Заключить соглашение с продакшн-компаниями или творческими группами
- f) Процесс реализации проекта
- g) Принятие проекта
- h) Эфир
- i) Реакция зрителей и слушателей на новый проект после эфира.

В рамках реализации Стратегии на 2013- 2015 гг. ОТРК определяет следующие основные этапы:

Таблица 4. Этапы реализации Стратегии развития на 2013-2015 гг.

Период	Действия
С декабря 2012	Для определения качества контента, ОТРК инициирует проведение ежеквартальных медиа-исследований совместно с другими каналами Кыргызстана. Результаты этих измерений послужат для корректировки сетки вещания и решений о новых проектах.
К 1 марта 2013	Предоставление полезного и интересного контента в режиме онлайн через новый сайт ОТРК.
К 1 марта 2013	Усиление контента второго телеканала «ОТРК -Музыка».
К 1 марта 2013	Запуск в эфир пилотных передач Радио «Достук» на сайте ОТРК.
К 1 декабря 2013	Запуск нового Радио «Достук» через сайт ОТРК.
с 1 января по 1 июля 2013	Начало формирования конвергентной редакции ОТРК - новости и программы в мультимедийном формате .
К 1 июля 2014	Запуск третьего телеканала (образовательно-просветительский) в тестовом режиме.
К 1 января 2015	Запуск дополнительных ТВ и радиоканалов (сегментированных) с переходом на цифровое вещание в социальном мультиплексе.

8. Риски

8.1 Менеджмент и человеческие ресурсы

1. Недостаточная политическая воля властей и разногласия относительно целей и задач Общественного телерадиовещателя формируют риски неполучения гарантий независимости и гибкости в управлении ОТРК;
2. Значительный дефицит республиканского бюджета может осложнить финансирование ОТРК по необходимым направлениям, а также добиться государственного финансирования.
3. Строгая регламентация процессов и процедур, стремление к объективности при оценке эффективности сформирует внутреннюю оппозицию развитию ОТРК, что может привести к саботажу реформ.
4. Невысокий внутренний организационный потенциал формирует угрозу выполнимости реформ, а также соблюдению необходимой последовательности. Потребуется привлечение внешних специалистов, что повысит затраты на реализацию.
5. Низкий уровень оплаты труда в ОТРК может привести к риску высокого уровня оттока высококвалифицированных кадров в преддверии перехода к цифровому вещанию, а также кадров другой специализации.
6. Не сформированные внешние институты контроля за отдельными аспектами деятельности ОТРК предполагают необходимость их формирования внутри ОТРК, что приведет к увеличению затрат на деятельность ОТРК.

«Внештатные ситуации»:

1. Внешние факторы и их влияние на процессы реформирования ОТРК
2. Внутренние факторы процесса реформирования
3. Стратегическая защита канала при непредвиденных и неблагоприятных обстоятельствах
 - a. *Что делать, если правительство в лице министерства финансов не перечисляет средства, мотивируя тем, что в республиканском бюджете нехватка ресурсов?*
 - b. *Что делать, если «Северэлектро» останавливает электроснабжение в течение 3 дней или на неделю?*
 - c. *Что делать, если РПО РМТР ОАО «Кыргызтелеком» по каким-то причинам отказывается или не сможет распространять сигналы ОТРК по всей стране?*

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

d. *Что делать, если большинство сотрудников канала не выйдет на работу по каким-то причинам в течение дня или недели?*

8.2 Финансы

- ✓ отсутствие гарантий финансирования ОТРК на переход к цифровому вещанию, практика финансирования и секвестирования в конце года;
- ✓ ухудшение экономической ситуации в республике может привести к сокращению бюджета ОТРК, повышение тарифов внешних поставщиков (эл. энергия, ГСМ, теплоэнергия и др.), что повлечет увеличение расходов ОТРК;
- ✓ сокращение аудитории ОТРК в связи с переходом на цифровое вещание повлечет за собой снижение дохода от рекламного рынка;
- ✓ наличие в Кыргызской Республике нескольких каналов, финансируемых из государственного бюджета, может привести к изменению условий финансирования канала;
- ✓ внедрение цифрового вещания предполагает открытие 200 каналов, что может привести к уменьшению аудитории ОТРК;
- ✓ оптимизация и автоматизация системы управления и производственного процесса приведет к сокращению штата;
- ✓ форс-мажорные обстоятельства, в том числе: политическая нестабильность, природные катаклизмы, забастовки, пожары и т.д;
- ✓ одностороннее расторжение договоров со стороны партнеров по независящим от нас причинам;
- ✓ вероятность перехода высококвалифицированных кадров из-за высокой конкуренции;
- ✓ отсутствие автоматизированной системы пожаротушения;
- ✓ отсутствие центральной автоматизированной системы долгосрочного хранения аудио и видеоматериалов на базе новых технологий;
- ✓ отсутствие гарантий, что рекомендуемая оптимизация НПА будет реализована, что приведет к ухудшению финансового положения;
- ✓ отсутствие антикризисного плана повлияет на финансовое состояние ОТРК в сторону ухудшения.

8.3 Оборудование и технологии

- ✓ Из-за низкой заработной платы существует риск оттока квалифицированных технических специалистов в связи с высокой конкуренцией на телекоммуникационном рынке.

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

- ✓ Отсутствие финансовых средств на закупку цифрового оборудования может привести к запоздалому переходу ОТРК на соответствующий формат. Что, в свою очередь, при переходе в 2015 году на цифровое вещание может привести к остановке эфира.
- ✓ Несвоевременное повышение квалификации и переобучения сотрудников может привести к некачественному обслуживанию технических средств и даже к остановке эфира.
- ✓ Отсутствие в здании ОТРК автоматизированной противопожарной сигнализации может привести к невозможности тушения возникшего пожара в производственных помещениях, что может привести к остановке эфира.
- ✓ Отсутствие централизованной автоматизированной системы долгосрочного хранения аудио и видео материалов на базе новых технологий может привести к потере частичной или большей части существующих архивов.
- ✓ Устаревшая система подачи электроснабжения в комплексе зданий ОТРК не сможет обеспечить в полном объеме требуемое количество электроэнергии, что в свою очередь, также может способствовать остановке эфира.
- ✓ Отсутствие гарантированных финансовых поступлений может усложнить содержание на должном уровне имеющихся технических средств, автотранспорта, зданий и сооружений.

*Стратегия развития Общественной телерадиовещательной
корпорации Кыргызской Республики на 2013-2015 гг.*

Список сокращений

ГП	Государственное предприятие
ГСМ	Горюче-смазочные материалы
ЖК	Жогорку Кенеш
КР	Кыргызская Республика
КТФ	Кыргызтелефильм
НПА	Нормативно-правовые акты
НПО	Неправительственная организация
НС	Наблюдательный Совет
НТВ	Независимое телевидение
НТРК	Национальная телерадиокорпорация
НТС	Новая телевизионная сеть
ОАО	Открытое акционерное общество
ОРТ	Общественное российское телевидение
ОТВ	Общественное телерадиовещание
ОТРК	Общественная телерадиовещательная корпорация
ПП	Постановление Правительства
	Республиканское производственное объединение радиорелейных магистралей телевидения
РПО РМТР	и радиовещания
РРТЦ	Республиканский радиотелецентр
СФ	Социальный Фонд
ТРВ	Телерадиовещание
ЦАСК	Центральный аппаратно-студийный комплекс
ЦИК	Центральная избирательная комиссия

Приложения

Приложение № 1:

Отчет по результатам мониторинга и контент-анализа телевизионных программ ОТРК. Период: 22 - 28 октября 2012 г.. Исполнитель проекта: КА "Эксперт" по заказу Представительства Интерньюс Нетуорк в Кыргызской Республике.

Приложение № 2:

Оценка качества телепрограмм канала ОТРК. Аналитический отчет. M-Vector. Консалтинговое агентство.

Приложение № 3:

Perceptions & Attitudes to News Coverage on OTRK. Focus Group Fieldwork: 17 - 19 October 2012, Bishkek & Osh

Приложение № 4:

Восприятие и отношение к освещению новостей на ОТРК. Даты проведения Фокус групп: 17 - 19 октября 2012, Бишкек и Ош

Приложение № 5:

Результаты встреч с общественностью, проведенных по регионам с участием руководства ОТРК и членов Наблюдательного совета. Период: сентябрь-ноябрь 2012 г.

Приложение № 6:

Карта охвата телерадиосигналов ОТРК.

Приложение № 7:

Данные Национального статистического комитета Кыргызской Республики по распределению населения по возрастным группам за 2012 год.

Над стратегией работали:

1. Кубат Оторбаев, генеральный директор ОТРК
2. Бахтияр Алиев, директор РРТЦ ОТРК
3. Нургуль Жумабаева, руководитель Финансово Экономического Управления ОТРК
4. Зарема Рыспекова, начальник отдела кадров ОТРК
5. Руслан Асанбек уулу, руководитель аппарата ОТРК
6. Батаканова Бурулуш, главный инженер РРТЦ ОТРК
7. Эльмира Токтогулова, координатор проектов Internews Кыргызстан
8. Азамат Усубалиев, эксперт по управленческому аудиту
9. Эрнест Мамырканов, эксперт по техническому аудиту
10. Дайнюс Радзевичус, председатель наблюдательного совета Литовского Общественного телерадио LRT
11. Раймон Руссак, коммерческий директор Эстонской Телерадио Компании TV3
12. Грэм Морланд, специалист по контент анализу BBC