

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КТРК



## 2017-2019

Стратегия развития Общественной  
телерадиовещательной корпорации  
Кыргызской Республики на 2017-2019 годы

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КТРК	3
1.1.	ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ;	3
1.2.	ПРЕАМБУЛА	4
1.2.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	5
2.	АНАЛИТИКА:	7
2.1.	цели и задачи;	7
2.1.1.	Генеральная цель Стратегии 2017-2019 гг.:	7
2.1.2.	Задача предлагаемого документа.	7
2.2.	анализ внутренней среды;	8
2.2.1.	Организационная структура	8
2.2.2.	Правовые аспекты деятельности КТРК	9
2.2.3.	Обзор материально-технической базы КТРК	10
2.2.4.	Финансовая деятельность	11
2.2.5.	Программная политика	13
2.3.	анализ внешней среды;	14
2.2.6.	Краткий обзор состояния медиаиндустрии	14
2.2.7.	Описание целевых групп аудитории	16
2.2.8.	Рынок рекламы, прогнозы развития	17
2.4.	оценка рисков деятельности;	18
2.5.	взаимодействие стратегического плана КТРК со стратегиями высшего порядка (отрасли, региона, государства и пр.)	19
3.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРОГРАММЫ:	20
3.1.	стратегические направления;	20
3.2.	реализация ЗАДАЧ	25
3.1.1.	Увеличение доли аудитории через улучшение качества контента телерадио каналов КТРК	25
3.1.2.	Конвергенция информационных отделов (теле/радио/сайт) в сфере сбора и производства единой информации	26
3.1.3.	Улучшить интернет вещание телерадиоканалов КТРК. Производство качественного мультимедиа контента	28
3.1.4.	Создание эффективной системы управления человеческими ресурсами и изменение организационной структуры КТРК	29
3.1.5.	Приведение в соответствие ряда нормативных документов, законодательных актов, регламентирующих деятельность КТРК;	32
3.1.6.	Строительство многоэтажного дома для нуждающихся сотрудников КТРК	33
3.1.7.	Обновление технического оборудования КТРК под современные задачи, обеспечение вещания в цифровом пакете, а также на мобильных платформах	34
3.1.8.	Совершенствование системы финансирования	36

# 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КТРК

## 1.1. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ;

ГАС	Государственное агентство связи
ГП	Государственное предприятие
ГСМ	Горюче-смазочные материалы
ЖК	Жогорку Кенеш
КР	Кыргызская Республика
КТРК	Общественная телерадиовещательная корпорация Кыргызской Республики
КТФ	Кыргызтелефильм
НПА	Нормативно-правовые акты
НПО	Неправительственная организация
НС	Наблюдательный Совет
ОТВ	Общественное телевидение
ПБ	Программное (проектное) бюджетирование
ППКР	Постановление Правительства Кыргызской Республики
РПО	Республиканское производственное объединение
РМТР	радиорелейных магистралей телевидения и радиовещания
РРТЦ	Республиканский радиотелецентр
ТПО	Творческо-производственный отдел (объединение)
ТРВ	Телерадиовещание
ЦАСК	Центральный аппаратно-студийный комплекс
ЦТВ	Цифровое телевидение
SMM	Social media marketing (SMM) — процесс привлечения трафика или внимания к бренду или продукту через социальные платформы. Комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения компаний и решения других бизнес-задач
SEO	Поисковая оптимизация (англ. search engine optimization, SEO) — комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации, для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей, с целью увеличения сетевого трафика (для инфоресурсов) и потенциальных клиентов (для коммерческих ресурсов) и последующей монетизации этого трафика.

## 1.2. ПРЕАМБУЛА

---

Мировой опыт показывает, что экономическая состоятельность и, как следствие, финансовая независимость средств массовой информации является одной из главных задач деятельности медиакомпаний помимо того, что это еще и определяет независимость от стороннего политического и экономического давления.

В свою очередь, такая экономическая состоятельность кроме естественных внешних факторов (таких как общее состояние макроэкономики страны, положение на рынках труда и капитала, конкурентные условия, уровень развития смежных отраслей, инфраструктуры и т.д.) в значительной степени зависит от эффективности работы самих медиа.

Несмотря на значительные успехи и профессиональный рост, достигнутый в КТРК за предыдущий срок, проблемы менеджмента в широком диапазоне функционирования отделов обслуживания эфира и производства, по-прежнему остаются одними из наиболее актуальных и значимых.

В ходе несистемного анализа деятельности структурных подразделений и отделов Корпорации, а также изучения итогов внешних аудитов проведенных ранее, можно выделить существование проблем в следующих областях:

- Стратегическое планирование деятельности отделов;
- Корпоративный учет и отчетность;
- Маркетинг;
- Привлечение инвестиций
- Организация качества производства
- Контроль и оценка качества
- Мотивация сотрудников

Задача предлагаемого документа – Плана стратегического развития Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики - определение путей развития корпорации, исходя из текущего опыта, актуальности задач, страновых программ, потребности аудитории и конъюнктуры рынка.

### **Конфиденциальность**

Вся информация, изложенная в данном документе - Плате стратегического развития Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики сообщается Вам на основе строгой конфиденциальности и ни при каких обстоятельствах не подлежат оглашению до официального опубликования на сайте КТРК.

## 1.2 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

---

Стратегия 2017-2019 гг. Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики является коллегиально разработанным документом. Рабочая группа по разработке документа создана приказом генерального директора КТРК. Стратегия 2017-2019 гг. ориентиром, основным направлением которой поможет развиваться и достигать успехов, в том числе для изменения ситуации на медиарынке страны. А также Стратегия 2017-2019 гг. нацелена на улучшение систематической организационной работы в КТРК и направлена на проведение и направлена на проведение комплекса мероприятий:

- реорганизацию существующей системы управления;
- развитие новых телевизионных каналов вещания;
- внедрение новых плановых финансовых показателей;
- внедрение новых технологий для улучшения присутствия КТРК в среде Интернет;
- разработка и внедрение независимого механизма финансирования КТРК, развитие рекламной (коммерческой) службы, с целью снижения нагрузки на бюджет Кыргызской Республики;
- совершенствование нормативных актов и законодательных документов, направленных на повышение эффективности деятельности КТРК.

При разработке Плана стратегического развития КТРК использованы опыт реализации прошлой стратегии развития Корпорации, рекомендации данные ранее экспертами привлеченными по проектам компаний-доноров, и изложенные в документах: «Аудит управления КТРК» (январь, 2013), «Функциональный анализ функционирования КТРК» (август, 2013), «Стратегия продвижения общественного вещания и коммуникаций с ключевыми группами интересов и общественностью Кыргызстана» (декабрь, 2014)

Стратегия 2017-2019 гг. не является документом прямого действия, он служит ориентиром в дальнейшей деятельности общественного ТВ в Кыргызской Республике на 2017-2019 гг. В план могут быть внесены необходимые дополнения и поправки, направленные на улучшение деятельности КТРК с учетом изменения ситуации на медиарынке и приоритетов деятельности КТРК.

■ Обзор состояния медиа отрасли составлен на основе проведенных исследований целевых групп, компаний партнеров и рынка медиа Кыргызской Республики. Рабочая группа считает, что для более детального и точного анализа существующего положения необходимы будут дополнительные исследования аудитории телеканалов и радиостанций (оптимально на основе телеметрии, проводимой TNS Central Asia), а также качественное исследование рынка рекламы Кыргызской Республики.

■ Стратегия 2017-2019 гг. составлен с учетом правовых и законодательных норм, действующих в Кыргызской Республике в области СМИ и Закона «Об общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики» (в редакции Закона КР от 6 июня 2013 года № 90). Однако, данный раздел содержит также дополнения и поправки, которые необходимо принять для совершенствования системы правовой и законодательно-нормативной поддержки деятельности КТРК.

- Стратегия 2017-2019 гг. в финансовой - экономической сфере составлен на основе текущей деятельности и исходя из показателей и утвержденного бюджета, но в прогнозной части ориентирован на перспективу до 2019 года. Расчетные показатели могут корректироваться по мере воплощения Плана стратегического развития Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики, а также в связи с факторами внешнего и внутреннего характера.
  
- В сфере информационно-аналитического вещания достаточно детально представлены направления развития. Рабочая группа подчеркивает, что в данном разделе особо обозначена последовательность модернизации информационной службы КТРК и создание на одной базе единой службы информации КТРК, включающую телевизионную студию новостей, радио и интернет сайт.
  
- В сфере менеджмента и организационных преобразований рабочая группа опиралась на рекомендации, сделанные ранее экспертами партнеров КТРК, пройденный опыт и актуальность задач в стратегических направлениях Корпорации . Для обобщения данных и формулирования целей и задач был заложен вариант стратегического планирования на анализах внешней и внутренней среды.
  
- Стратегия 2017-2019 гг. учитывает тенденции развития стримингового on-line вещания через сети интернет, в том числе через мобильные технологии. А также массового перемещения телевещания и радиовещания в интернет пространство.

## 2. АНАЛИТИКА:

---

### 2.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ;

---

#### 2.1.1. Генеральная цель Стратегии 2017-2019 гг.:

---

В течение ближайших лет создать систему эффективной деятельности Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики, максимально отвечающую требованиям общественного телерадиовещания, через:

- создание эффективной системы оценки контента как внутри, так и вне КТРК для формирования контента полноценно отвечающего запросам общественности,
- модернизацию информационной службы КТРК и интеграция всех отделов подготовки новостей в единый информационный ресурс на основе коммуникативных технологий.
- достижение поэтапной финансовой независимости от бюджета страны (развитие направлений необходимых для обеспечения стабильной доходности КТРК),
- качественное улучшение интернет контента через развитие инфраструктуры производства современного мультимедиа продукта,
- а также решение текущих задач дальнейшего совершенствования материально-технической базы.

#### 2.1.2. Задача предлагаемого документа

---

Стратегия 2017-2019 гг. Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики - определение путей развития Общественной телерадиовещательной корпорации, исходя из опыта работы общественных ТВ- и радиостанций и медиа-холдингов, как успешного, так и проблемного; исходя из текущего опыта, актуальности задач, страновых программ, потребностей аудитории и конъюнктуры рынка.

## 2.2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ;

---

### 2.2.1. Организационная структура

---

Новый подход к планированию и производству передач требует определенных изменений в организационной структуре и штатной численности Корпорации.

С 2013 г. организационная структура Общественной телерадиовещательной корпорации КР практически не изменялась. Штатная численность Корпорации на сегодня составляет – 760 единиц, где: основной штат КТРК – 351, а структурные подразделения: РРТЦ – 374 и КТФ 35 единиц.

Утвержденная схема организационной структуры КТРК не отражает актуальную организацию связей и подчиненности подразделений Корпорации, а также в ней отсутствуют отдельные структуры (маркетинговый отдел и служба PR).

В КТРК в основных процессах занята 301 единица (20 студий и секций), во вспомогательных процессах - 24 штатные единицы (6 подразделений).

В РРТЦ в основных процессах занято 224 штатные единицы (11 подразделений), во вспомогательных процессах 158 (10 подразделений) единицы.

В КТФ в основных процессах занято 28 единиц, во вспомогательных процессах - 7 единиц.

Применительно к КТРК в целом, можно выделить 3 уровня управления:

Институциональный – Генеральный директор, заместители, директор РРТЦ, руководитель аппарата, руководитель ФЭУ.

Управленческий - начальники отделов, объединений, продюсеры и редакторы студий.

Технический - руководители творческих секций и групп КТРК, цехов РРТЦ и КТФ.

Тип управления КТРК больше соответствует функционально-проектной структуре управления. В частности, студии, по сути, являются отдельными проектами, хотя и не в полной мере отвечают этим требованиям.

Изменения требуемые в структуре КТРК в большей степени функциональные изменения и в основном касаются части телевидения. Внесение изменений в организационную структуру является необходимостью, поскольку на 2016 год в составе Корпорации находится уже 6 (шесть) телевизионных каналов КТРК. И все эти телеканалы включены в социальный пакет Цифрового телевидения КР. В новой структуре в первую очередь новые телевизионные каналы обеспечиваются творческо-техническими коллективами из числа существующих отделов для организации производства вещания.

Тем самым в новой стратегии речь идет о промежуточном изменении действующей организационной структуры. На данном этапе развития КТРК больше нуждается в тщательной регламентации и уточнении существующих бизнес процессов, налаживании коммуникаций между подразделениями и отчетности перед руководством Корпорации, тем самым исключая необходимость радикальной реорганизации структурных подразделений.



---

## 2.2.2. Правовые аспекты деятельности КТРК

---

Деятельность Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики регулируется законами Кыргызской Республики «Об Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики» и «О телевидении и радиовещании». Данные законодательные акты устанавливают основные правовые нормы, на базе которых строится работа КТРК как телевизионной и радиовещательной организации.

### **Правовой статус КТРК**

Правовой статус КТРК устанавливается законами Кыргызской Республики «Об Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики» и «О телевидении и радиовещании».

Закон об ОТРК определяет правовой статус КТРК как государственная телерадиовещательная организация, имеющая статус общественного телерадиовещания (ст. 4).

Однако Закон о ТВ устанавливает, что государственные и общественные телерадиовещательные организации являются двумя различными формами организации телерадиовещания с различными особенностями создания, управления, организации деятельности и финансирования (статьи 3, 10 и 13).

Так, государственные телерадиовещательные организации создаются Правительством единолично, в то время как общественные телерадиовещательные организации создаются Правительством при участии органов местного самоуправления и гражданского общества. Соответственно, данные формы организации телерадиовещания различаются также и лицами, наделенными полномочиями по управлению и/или контролю, в частности, Наблюдательный совет общественной телерадиовещательной организации формируется с участием учредителей и гражданского общества на паритетной основе.

Финансирование государственных телерадиоорганизаций осуществляется преимущественно за счет средств республиканского бюджета, а общественные телерадиовещательные организации могут финансироваться из различных источников, одним из которых выступает республиканский бюджет. При этом принципы финансирования за счет средств республиканского бюджета будут также различаться в зависимости от статуса организации.

Закон об ОТРК не определяет организационно-правовую форму КТРК и не дает понимания, является ли КТРК коммерческой или некоммерческой организацией. В то время как Закон о ТВ (ст. 3) подразумевает, что телерадиовещательная организация создается в организационно-правовой форме «учреждение», что согласно нормам Гражданского кодекса Кыргызской Республики является формой некоммерческой организации. Что видится более близким природе ОТВ.

Иными словами в части определения правового статуса КТРК Закон Кыргызской Республики «Об Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской

Республики» вступает в коллизию с Законом Кыргызской Республики «О телевидении и радиовещании».

Правовой статус КТРК также оказывает влияние также на взаимодействие с государственными органами Кыргызской Республики.

КТРК обладает двойственным статусом: одновременно и государственная и общественная организация, что может вести к потенциальному риску неустойчивости системы управления и функционирования, а также снижает возможность обеспечения независимости телерадиовещательной организации. Например, ОТВ в развитых странах не показывает рекламу и не занимается коммерческой деятельностью, соответственно это компенсируется государственным бюджетом.

---

### 2.2.3. Обзор материально-технической базы КТРК

---

КТРК на сегодня осуществляет производство телевизионного и радиовещательного контента в широком жанровом спектре. Корпорация обладает большим количеством технологических площадок, оснащенных техническим ресурсом, позволяющим производить съемочные, монтажные и программные мероприятия. В своей производственной деятельности применяет большое количество телевизионного оборудования и старается максимально использовать его функциональные возможности.

Однако, для перехода на современные вещательные технологии, для расширения и совершенствования программной политики, повышения конкурентоспособности и, как следствие, для обеспечения готовности к работе в среде цифрового наземного, кабельного, спутникового и IP вещания, в материально-технической базе Корпорации необходимо провести комплексное техническое перевооружение практически всех производственных объектов.

На данный момент производственное телевизионное оборудование КТРК по сроку службы можно подразделить на три категории:

- более 20 лет.
- от 10 до 20 лет.
- менее 10 лет.

Оборудование первой, второй и частично третьей категории исчерпало свой производственный ресурс, нуждается в каждодневных профилактических и ремонтных работах, имеет низкие качественные показатели. Данные факты приводят к снижению эффективности производственной деятельности и качества производимого контента. Также эксплуатация ветхого оборудования приводит к большим энергозатратам и, как следствие, лишним финансовым расходам.

Наличие в производстве разновозрастного и, как следствие, разноформатного оборудования приводит к необходимости использования несколько типов съемочных носителей (P2, SD, MPEG-IMX, BetacamSP, DVCAM), нескольких типов производственных сред (PAL, SDI), нескольких форматов файлового хранения (MPEG-2, MPEG-4). Данные факты не позволяют унифицировать производственный процесс и требуют постоянных промежуточных операций переформатирования, которые удлиняют производственную цепь и снижают качество контента.

Несмотря на то, что технологическая и производственная база КТРК с появлением новых телевизионных каналов вещания, частично и локально модернизирована, существуют глобальные участки без обновления которых возникают серьезные изъяны в качестве передачи сигнала до потребителя на современных стандартах вещания, таких как формат высокой точности HD 16:9. К примеру, центральные аппаратные и теле-; и радио комплекса работают на устаревшем оборудовании, то же самое относительно используемых передвижных телевизионных студий. Кардинальное решение данных вопросов требует больших финансовых вливаний.

Относительно других материальных активов можно выделить движимое и недвижимое имущество (здания) Корпорации которое является государственной собственностью, переданное КТРК на правах хозяйственного ведения, это: комплекс зданий с производственными и офисными помещениями, а также автомашины с годом выпуска от 1983 года и 2005 года наиболее новой.

По законодательству Кыргызстана государственные учреждения не имеют права становиться владельцем движимого и недвижимого имущества, которым они пользуются.

---

#### 2.2.4. Финансовая деятельность

---

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. А также новые технологические открытия или обстановка в стране могут служить для канала основным фактором самоорганизации и мотивации для развития

Управление привлечением и эффективным использованием финансовых ресурсов является одной из важнейших функций финансового менеджмента, направленной на обеспечение достижения высоких конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Определение эффективности использования финансовых ресурсов необходимо для принятия управленческих решений, направленных на рост прибыльности, выявление причин убыточности, а также обеспечение стабильного финансового состояния. Финансирование КТРК подразделяется на внешнее и внутреннее финансирование. Внешнее финансирование - из республиканского бюджета наряду с другими министерствами и ведомствами, внутреннее - за счет собственных доходов.

Таким образом, источниками ресурсов КТРК являются:

- средства поступившие из бюджета;
- доходы от платных услуг;
- целевые средства и безвозмездные поступления.

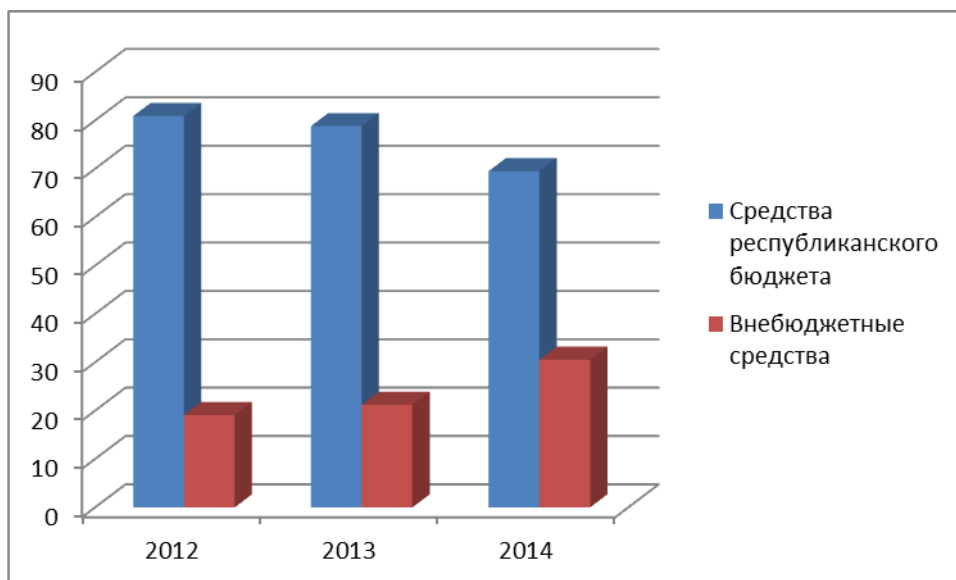


Рисунок 2.3 Структура бюджета КТРК за 2012-2014 г.г.

Недофинансированная часть покрыта собственными средствами в размере 32,5% всего бюджета корпорации, которые заработаны за счет рекламной деятельности и предоставления услуг и составили 143,3 млн.сомов.

Бюджетные средства в сегодняшней ситуации не покрывают потребности корпорации. Выявленный дефицит средств (как разница между рассчитанной потребностью в средствах на модернизацию и расширение каналов в социальном пакете доведенным республиканским бюджетом до учреждения) должен покрываться внебюджетными источниками финансирования (плата за рекламные услуги, за предоставление эфирного времени, за сдачу в аренду помещений и оборудования, благотворительными пожертвованиями юридических и физических лиц, грантами). Таким образом, для осуществления полного финансирования корпорации необходимо совершенствовать систему оказания дополнительных платных услуг с целью выявления возможных источников получения дополнительных денежных средств. Тем самым предприятие ослабит зависимость своей деятельности от выделяемых бюджетных средств.

Тем не менее, нельзя не принимать во внимание тот факт, что бюджетные учреждения финансируются из расчета минимальной потребности на осуществление деятельности, а потребность в модернизации материально-технической базы, улучшении состояния помещений, комфорта в процессе работы, повышении квалификации специалистов, приобретения контента и прочее остаются без финансового обеспечения со стороны бюджета. Именно на удовлетворение данной потребности направлено осуществление предпринимательской деятельности.

Система телерадиовещания должна быть ориентирована не только на удовлетворение граждан в информации, но и на постоянно возрастающий общественный спрос, на конкретные интересы семей, местных сообществ, предприятий. Именно ориентация на реальные потребности конкретных потребителей услуг должна создать основу для привлечения дополнительных финансовых и материально-технических ресурсов.

На основе социологических исследований агентства «М-Вектор» наиболее востребованными являются услуги по продаже эфирного времени в прайм-тайме, а также развитие нишевых каналов телевидения и радио.

Таким образом, от оказания комплекса услуг потребители (население) получают целый ряд выгод - разносторонний, полезный, общественно значимый контент на шести нишевых каналах. Рекламодатели получают больше возможностей в рекламных площадях, продакшн-студии получают возможность снимать собственную продукцию в современных съемочных павильонах.

Основной целью Стратегии 2017-2019 гг. в финансовом направлении ставится поэтапная финансовая независимость от бюджета страны.

---

#### 2.2.5. Программная политика

---

Корпорация на данный момент является самым крупным производителем контента в стране с общим объемом 123 часа телевизионного вещания и 75 часов радиовещания в сутки.

В эфире телерадиоканалов представлен весь спектр передач способных удовлетворить потребности разной аудитории, это: новости и аналитика, спорт и здоровье, культура и просвещение, музыка и развлечения, передачи для детей и молодежи и т.д.

С началом работ по переходу страны на цифровое вещание в КТРК постепенно прорабатывается политика распределения передач по жанрам и по разным каналам. К примеру, в социальном пакете ЦТВ от КТРК представлено 6 нишевых телеканала, а также работают 5 радиостанций с разными форматами вещания.

Подобная практика сегментированного вещания давно используется в развитых странах, поскольку с развитием телекоммуникационных технологий количество теле и радио каналов растет ускоренными темпами. Таким образом, сегодня уже не актуально собирать у одного экрана разные поколения даже в пределах одной семьи, когда телевизоры доступны в цене и есть почти в каждой комнате. Тем самым возрастает актуальность показывать на разных каналах разный контент для разной аудитории по интересам соответственно. К примеру, для активной аудитории ведущих здоровый образ жизни и для любителей спорта открыт телеканал «КТРК Спорт», для молодежи телеканал «Музыка», новости и срочные сообщения можно получить в эфире телеканала «Ала-Тоо24» и т.д., аналогичный порядок вещания реализуется и на радио каналах тоже.

## 2.3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ;

---

### 2.2.6. Краткий обзор состояния медиаиндустрии

---

В целом система современного телерадиовещания в Кыргызской Республике сложилась во второй половине 2000-2007 гг. ну а переход на цифровое телевидение серьезно повлиял на дальнейшее развитие отрасли. О чем свидетельствует появление новых нишевых телеканалов как государственных, так и частных.

В Кыргызстане можно отметить 206 систематически и стабильно действующих традиционных средств массовой информации (ТВ, радио и газеты), в деятельности которых преобладающее или существенное место занимает информационная составляющая.

По форме и содержанию все эти СМИ делятся на две категории – государственные и негосударственные.

Объем вещания телеканалов в среднем 16 часов и радио 20 часов в сутки. При этом доля собственной продукции на телевидении даже не доходит до 50%. Большая часть эфира которых покрывает фильмовая продукция (музыка) или готовый контент головной ретранслируемой станции, как правило российских вещателей (НТВ, СТС, ТНТ и др).

Также последние три года отмечены появлением нишевых медиа, работающих на узкую аудиторию. И КТРК в этом направлении реализовала дополнительные, специализированные телеканалы «Маданият Тарых Тил», «Баластан», «КТРК Спорт», «Музыка» и «Ала-Тоо24».

В медиа Кыргызстана присутствуют программы общественно-политического, информационно-аналитического, социально-экономического, научно-популярного, культурно-исторического, музыкально-развлекательного, детско-молодежного, семейного, учебно-образовательного и других форматов и жанров.

С отключением аналогового вещания и развитием частных мультиплексов возможно резкое увеличение числа частных телеканалов. При этом следует отметить, что с переходом на ЦТВ, также предполагаются и качественные изменения в передаче ТВ сигнала, в частности развитие вещания в формате высокого разрешения на основе HD технологий.

Помимо этого, с развитием интернет-услуг в стране и улучшением доступа к нему, в Кыргызстане появляются все больше интересных сайтов, в том числе информационно-аналитических. И традиционные СМИ стали уделять больше внимания Интернету, в частности, открытию в интернет пространстве своей веб-страницы, работе с соцсетями и использованию новых коммуникационных достижений<sup>1</sup>.

Широкое распространение у интернет пользователей получили также интернет форумы и социальные сети, которые уже эффективно играют роль информационных источников.

Соответственно наблюдается резкий рост потребителей информации интернет агентств, количество пользователей которых растет по мере развития путей передачи данных через мобильные и технические средства. Поскольку получение данной информации отличается невероятной мобильностью и скоростью. Таким образом, пользователь способен за короткое время получить только нужную информацию на своем устройстве, а все ненужное пропустить.

---

<sup>1</sup> «Исследование СМИ Кыргызстана» проведенного ОО «Журналисты» 2013 г.

В этой связи, большинство интернет агентств, традиционных СМИ (теле и радиоканалы) ведут конкуренцию на удобство подачи информации и это неудивительно в эпоху мобильных технологий и мобильных приложений.

К примеру, наиболее крупные интернет издания, в том числе и традиционные СМИ, помимо своих интернет сайтов запустили мобильные приложения, которые способны в два-три нажатия передать нужную порцию информации пользователю – зрителю/читателю.

Другой метод передачи информации развивается с развитием социальных сетей (Facebook, Twitter, В контакте и пр.), где также наблюдается активизация сильных игроков информационного пространства. Создаются страницы, новостные группы и даже каналы вещания. Остается только одно привлечь как можно больше подписчиков, где предоставляемый материал соответственно оценивается и комментируется. Т.е. есть активная обратная связь.

Эта тенденция вызвала спрос и предложения на обучение новым технологиям SMM и SEO продвижения, среди работников электронных СМИ. Так как, содержание мультимедиа контента для интернет аудитории отличается от традиционных телерадиопередач, в частности в содержательной части. Соответственно требуется обучение методике изготовления подобного контента.

Т.е. аудитории страны представлен весь спектр направлений деятельности средств массовой информации: ТВ, радио, газет, журналов, интернет-СМИ и т.д.

Соответственно на рынке присутствует контент, рассчитанный на любой вкус и самую широкую аудитории, разного возраста, пола, уровня образования. Сегодня можно констатировать, что доступ к медиа, как источникам информации, обеспечен каждому жителю Кыргызской Республики.

---

### 2.2.7. Описание целевых групп аудитории

---

Сегодня совершенно очевидно, что исследование целевых групп аудитории медиа имеет огромное значение для деятельности СМИ. В Кыргызской Республике, при поддержке донорских организаций изучение аудитории регулярно ведется с 2012 года. Как путем социологических опросов, охватывающих крупнейшие населенные пункты страны, так и путем анкетного анализа. Масштабные исследования аудитории на территории Республики проводятся небольшим количеством исследовательских компаний и с 2012 года проводилось не более 5 раз. Методология исследований основана на международных социологических опытах проведения рейтинговых кампаний.

Однако, как показала практика, данные исследования, несмотря на невысокую погрешность в статистических данных, все же имеют один серьезный изъян: все они касаются целевых групп в возрасте 14-44 года. А между тем, опыт зарубежных стран показывает, что основной целевой аудиторией общественных, как и общенациональных телеканалов и радиостанций являются люди в возрасте 55+, а первичной целевой группой – женщины в возрасте 55+, материально обеспеченные, имеющие высшее и неоконченное высшее образование. К сожалению, более подробно проанализировать данную целевую аудиторию пока не представляется возможным.

Кроме того, с 2008 года, специалисты медиа фиксируют устойчивое снижение интереса к традиционным медиа во всех демографических группах, в первую очередь в группе 4-13 лет, а также 14-24. Это связано с развитием новых технологий получения информации, а также с широким проникновением Интернет во все населенные пункты.

В связи с этим рабочая группа по подготовке Стратегия 2017-2019 гг., особое внимание обращает на тот факт, что 20,7 процента потенциальной аудитории Кыргызской Республики сегодня получают информацию не от традиционных СМИ, то есть не от ТВ или радио. Соответственно стратегия действий должна быть направлена на освоение новых платформ распространения информации, таких как социальные сети и мобильные технологии.

Отличительная особенность аудитории Республики – интерес к всевозможным дебатам, ток-шоу, и готовность лично участвовать в них. Учитывая этот интерес зрителей и слушателей, КТРК в этом направлении получила несомненное преимущество перед коммерческими станциями, и в принципе, довольно успешно реализует проекты так называемого разговорного жанра.

Анализ интереса к выпускам новостей показал, что информационный интерес аудитории (в порядке убывания) связан с политикой, региональными событиями, экономикой, культурой, происшествиями, правопорядком и вопросами обороны, обществом, социальным обеспечением, экологией, здравоохранением, международными событиями, социальными проблемами, спортом, проблемами детей, образованием (данные Отчета по результатам мониторинга и контент-анализа телепрограмм КТРК, ноябрь 2012 г.).



---

## 2.2.8. Рынок рекламы, прогнозы развития

---

Качественных исследований рынка медиарекламы, насколько известно рабочей группе, до настоящего времени в Кыргызской Республике не проводилось. Однако, сегодня на рынке рекламы представлен весь спектр рекламных возможностей, существующих в развитых странах. Кроме того, определенный спрос существует на новые носители, широкое применение находят новые технологии.

Сегодня нет возможности проанализировать объемы рекламного рынка. По неофициальным данным годовой бюджет рекламного рынка страны составляет порядка 10 млн. долларов США, с учетом внешних рекламодателей. Однако, на фоне последнего экономического кризиса ситуация на рынке рекламы на сегодняшний день выглядит достаточно негативно и даже заметно упал по отношению к показателям начала текущего года. Что заметно отражается на уровне доходов и финансовых показателей КТРК по отношению к аналогичным периодам прошлого и позапрошлых годов.

Согласно результатам исследований и проникновения интернет, доля интернет рекламы за последние несколько лет заметно выросла и достигла почти 10-12 процентов. Практика показывает, что объем региональной рекламы на развивающихся рынках (а рынок рекламы Кыргызской Республики относится к данному типу), равен 25-30 процентам от объемов рынка международной и общереспубликанской рекламы. Следовательно, в прогнозной части, как предполагает рабочая группа, КТРК может опираться на дополнительный доход в 15-20 млн. сомов в год. Однако, для привлечения данных средств в бюджет Общественной телерадиовещательной корпорации, необходим ряд комплексных мероприятий в сфере коммерческой деятельности.

Сегодня рекламодатели также стали разделять свои рекламные бюджеты, направляя их на размещение в популярных местных и зарубежных интернет ресурсах.

Сегодня повысился спрос на такие услуги, как контекстная и таргетированная реклама, SEO-продвижение, SMM. То есть доля интернет-услуг (digital-услуг) возросла, появились агентства, которые предлагают профессиональные услуги по продвижению. Если пару лет назад медийная реклама занимала 90% в общей структуре доходов, то сейчас – около 70%, т.е. снижение доли ТВ и радио рекламы очевидно. При этом по разным данным ежегодный рост доли интернет рекламы составляет 3 - 5 %.

Вполне очевидно, что при складывающихся обстоятельствах КТРК обязана развивать присутствие в интернете, как через развитие сайта Корпорации, так и через использование SMM технологий.

## 2.4. ОЦЕНКА РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;

---

Существует ряд рисков в осуществлении эффективной деятельности Общественной телерадиовещательной корпорации Кыргызской Республики, это:

Полный переход страны на цифровое телевидение в стране обуславливает ряд рисков для КТРК и прежде всего это связано с появлением большого количества новых телеканалов в ЦТВ, соответственно распространение сигналов для всех каналов стало одинаковым, что исключила существующую географическую монополию распространения сигналов КТРК в аналоговом вещании.

Данная ситуация возможно повлияет и на расстановку вещей на рынке рекламы, когда существенную долю могла себе забрать КТРК. Телеканалам КТРК в этих условиях потребуется оптимизировать ресурсы и усилить работу по созданию конкурентоспособного контента.

Определяющим фактором в удержании лидерства в цифровом вещании могут послужить, также частные вливания в телеканалы принадлежащие политическим партиям или деятелям, в частности на улучшение технического оснащения и приобретение лицензий на широко популярные виды контента. К примеру, вещание в HD режиме и трансляция мировых спортивных и музыкальных событий. Все вышеперечисленное относится и к зарубежным телеканалам.

В перспективе существует также риск перетока основной теле аудитории в крупных административных центрах на популярные интернет ресурсы. По данным ГАС, уровень проникновения интернета в Кыргызстане на январь 2015 года составляет 43,7% (72 % из них сосредоточена в Бишкеке). Наибольшую популярность набирают так называемые видео он-лайн стриминговые каналы и видео порталы, например YOUTUBE. Когда пользователи могут просмотреть только наиболее интересные отрывки видео из самого крупнейшего в мире хранилища материалов.

Соответственно рекламодатели стали разделять свои рекламные бюджеты, направляя их на размещение в популярных местных и зарубежных ресурсах.

Сегодня повысился спрос на такие услуги, как контекстная и таргетированная реклама, SEO-продвижение, SMM. То есть доля интернет-услуг (digital-услуг) возросла, появились агентства, которые предлагают профессиональные услуги по продвижению. Если пару лет назад медийная реклама занимала 90% в общей структуре доходов, то сейчас – около 70%<sup>2</sup>, т.е. снижение доли ТВ и радио рекламы очевидно. При этом по разным данным ежегодный рост доли интернет рекламы составляет 3 - 5 %.

Вполне очевидно, что при складывающихся обстоятельствах КТРК обязана развивать присутствие в интернете, как через развитие сайта Корпорации, так и через использование SMM технологий.

Следует также отметить, что доля финансирования КТРК в Республиканском Бюджете с каждым годом уменьшается, что порождает возможные финансовые риски, которые негативно отразятся на деятельности Корпорации.

---

<sup>2</sup> Из исследования рынка рекламы в Кыргызстане проведенного группой NAMBA Media

## 2.5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА КТРК СО СТРАТЕГИЯМИ ВЫСШЕГО ПОРЯДКА (ОТРАСЛИ, РЕГИОНА, ГОСУДАРСТВА И ПР.)

---

✓ КТРК дополняет программу Правительства КР по переходу на цифровое вещание в части обеспечения населения разножанровыми телеканалами. Когда как в большинстве своем социальный пакет цифрового телевидения состоит из телеканалов общественно-политического формата. КТРК в социальном пакете ЦТВ представлена 6 нишевыми телеканалами, способных удовлетворить потребности широкой аудитории в разных сегментных направлениях:

- Общественно-политическое
- Спорт и здоровье
- Культура и просвещение
- Музыка и развлечения
- Для детей и молодежи
- Информационное

✓ Стратегия 2017-2019 гг., в частности, выбранные стратегические тактики по расширению информационного вещания через создание новых и укрепление существующих телеканалов по нишевым сегментам, способны положительно повлиять на укрепление информационной безопасности страны.

## 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРОГРАММЫ:

---

### 3.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ;

---

Рабочая группа определила стратегические направления деятельности КТРК, требующие рассмотрения и принятия мер по их развитию. Эти направления формируют функциональные стратегии: менеджмент и управление человеческими ресурсами, создание контента и техническое обеспечение для его творческого воплощения, финансовое управление, включая коммерческую деятельность.

Сочетание стратегий определяет последовательность реализации Плана стратегического развития КТРК, конкретизирует шаги, которые необходимо сделать для достижения поставленных целей, т.е. позволяет правильно выстроить процесс реализации.

После проведенного анализа текущей ситуации в подразделениях, а также с учетом поступивших предложений, рабочая группа наметила следующие стратегические направления и задачи:

- ✓ Улучшение качества контента, повышение рейтингов каналов.
- ✓ переход служб информации КТРК на работу в режиме конвергентной редакции;
- ✓ создание эффективной системы управления человеческими ресурсами для качественного телерадиопроизводства
- ✓ обновление технического оборудования КТРК под современные задачи; обеспечение вещания в цифровом пакете, а также на мобильных платформах;
- ✓ внедрение независимого механизма финансирования КТРК для достижения поэтапной независимости от бюджета страны;
- ✓ приведение в соответствие ряда нормативных документов, законодательных актов, регламентирующих деятельность КТРК;
- ✓ создание мотивационных факторов эффективной работы сотрудников Корпорации

Каждая стратегическая задача выводится в отдельный стратегический план и формирует и иерархию сквозных задач и подзадач, соответственно на каждом этапе определяются участники и их роль, ориентировочные сроки реализации и ожидаемые результаты.

Для доступности стратегический план выполнен в форме диаграммы Ганта и описывает ориентировочные сроки выполнения поставленных задач.

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ И ЗАДАЧ

	Стратегические направления	Стратегическая задача	Механизмы реализации	Ресурсы	Ожидаемые результаты?
1.	Улучшение качества контента и повышение рейтингов каналов	Увеличить долю аудитории КТРК	за счет привлечения молодежи, а также привлечение дополнительно к экранам не менее 20-30 % процентов потенциальной аудитории через нишевые каналы (согласно данным медиа исследований 20,9 процента населения не смотрят основные телеканалы, в принципе)	<ul style="list-style-type: none"> <li>В соответствии утвержденного бюджета КТРК</li> </ul>	Повышается рейтинг телерадиоканалов КТРК, увеличивается доверие аудитории к каналам корпорации.
		Провести конвергенцию информационных отделов в сфере сбора и производства единой информации	модернизация информационной службы КТРК через создание на одной базе единой службы информации КТРК, включающую телевизионную студию новостей, информационное радио и интернет сайт;	<ul style="list-style-type: none"> <li>За счет донорских грантов</li> <li>За счет коммерческих средств поступающих в бюджет корпорации</li> </ul>	Новостные службы телевидения, радиовещания и интернет сайта ведут единую, согласованную работу в подготовке и подаче информации.
		Внедрить новые программные стратегии телерадиоканалов КТРК	–запуск востребованных радио и телевизионных проектов, через проведение открытого конкурса проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>В соответствии утвержденного бюджета КТРК</li> </ul>	Повышается доверие населения к корпорации и увеличивается доля аудитории, повышается конкурентоспособность продуктов КТРК
		Улучшить интернет вещание, производить качественный мультимедиа контент	–обучение сотрудников отдела сайт и других отделов –создание технологических решений на базе мобильных платформ	<ul style="list-style-type: none"> <li>В соответствии утвержденного бюджета КТРК</li> <li>За счет донорских грантов</li> </ul>	Увеличение доли интернет аудитории. Развиваются новые платформы предоставления информации

2.	Создание эффективной системы управления человеческими ресурсами и повышение социально-бытовых условий труда сотрудников КТРК	Изменение организационной структуры КТРК	-изменение организационной структуры КТРК, с переводом студий в творческо-производственные отделы; -внедрение системы определения эффективности труда сотрудников (KPI), позволяющий вести планирование деятельности ТПО и определить параметры материального стимулирования работников;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В соответствии утвержденного бюджета</li> <li>• За счет донорских грантов, в части повышения квалификаций</li> </ul>	Эффективная работа в отделах и улучшение качества передач.
		Приведение в соответствие ряда нормативных документов, законодательных актов, регламентирующих деятельность КТРК;	Внесение изменений в нормативные акты и внутренние документы для актуализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В соответствии утвержденного бюджета КТРК</li> </ul>	Работающие и эффективные нормативные акты регулирующие деятельность КТРК. Устранение коллизий и несоответствия в нормативных и законодательных актах КР.
		Строительство многоэтажного дома для нуждающихся сотрудников КТРК на доступных условиях	создание возможности приобретения доступного жилья нуждающимся сотрудниками Корпорации, через строительство многоэтажного дома на полученном под это земельном участке;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение государственных и других внешних инвестиций</li> <li>• На основе договоренности с ГИК о включении КТРК в государственную ипотечную программу</li> </ul>	Сотрудники не имеющие собственного жилья получают квартиры на выгодных условиях. Создается хорошая мотивация для эффективной работы.

3.	Внедрение независимого механизма финансирования КТРК от бюджета страны	<p>–переход к «Пилотному проектному бюджетированию», –Разработка механизмов и внедрение абонентской оплаты за Общественное вещание</p>	<p>Программный бюджет дает необходимый инструментарий оценки собственной эффективности и возможности рассмотрения новых приоритетов с точки зрения подразделений Корпорации, ответственных за реализацию бюджетных программ и мер.</p> <p>В механизм сметного финансирования должно быть интегрировано государственное задание на оказание государственных услуг, через составление программного бюджетирования.</p>	<p>Достижение независимости от бюджета страны.</p> <p>С внедрением абонентской платы само общество будет содержать свой канал и через Наблюдательный совет определяет стратегию канала и редакционную политику</p>
		<p>Увеличение финансовых поступлений через освоения новых рекламных сегментов и внедрение новых технологических решений.</p>	<p>–проведение маркетинговых исследований рекламного рынка Кыргызской Республики, с целью определения целевых групп рекламодателей, доли КТРК на рынке, с целью дальнейшего позиционирования корпорации и грамотным ведением коммерческой деятельности; –увеличение финансовых поступлений Корпорации, освоение новых рекламных сегментов (запуск дополнительных услуг на мобильных и web платформах)</p>	<p>Увеличение доходной части корпорации.</p> <p>Возможность удобно и быстро размещать рекламные материалы на телерадиоканалах КТРК.</p>

4.	Развитие материально-технической базы Корпорации	Обновление технического оборудования под современные задачи, обеспечение качественного вещания в ЦТВ, а также на мобильных платформах	-внедрение централизованной системы долгосрочного архивирования; -автоматизация планирования сетки программ, единое планирование; -модернизация передвижной телевизионной студии; приобретение современной 8-камерной ПТС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За счет коммерческих средств поступающих в бюджет корпорации</li> <li>• Привлечение государственных и других внешних инвестиций</li> </ul>	Съемочное и эфирное оборудование соответствует современным стандартам телерадио производства.
----	--	---	---	---	---



## 3.2. РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА КОНТЕНТА

#### 3.1.1. Увеличение доли аудитории через улучшение качества контента телерадиоканалов КТРК

Стратегическая задача по повышению качества телерадиопередач планируется решать созданием стратегии программирования каналов, которая помогает ориентировать программную концепцию канала на самые различные запросы аудитории и, вместе с этим обеспечить постоянное ее обновление и совершенствование в ответ на изменения требований аудитории.

Для этого необходимо:

- внедрить новую схему планирования и производства контента, основанная на внутреннем конкурсе для собственных передач и внешнем конкурсе для передач сторонних, до начала эфирного сезона. Новая схема позволит отбирать передачи для эфира на проектном уровне, а не по факту, что больше подходит природе общественного вещания. Соответственно для отбора определяются объемы передач разных жанров требуемых для эфира в соответствии с техническими и финансовыми ресурсами, а также положение о конкурсе и критерии отбора передач. Отбор передач производится комиссионно на основании положения о конкурсе.

- создать группу профессиональных специалистов по программированию эфира во взаимодействии с маркетинговой службой.

Так чтобы группа по программированию могла проанализировать объем продукции различного жанра, обоснованной потребностью аудитории. Анализ потребности аудитории производится на основе данных обратной связи (письменные обращения, интернет форум, результаты социологических исследований, фокус группы, встречи с общественностью). А маркетинговая служба рассчитывает для каждой программы конкурентную среду и рентабельность.

В целях эффективного донесения до конечного потребителя, для каждого канала разрабатывается стратегия по продвижению продукции. Работа по продвижению продукции производится совместно со службой анонсов, где помимо производителей должны присутствовать “крейторы”.

- автоматизировать систему планирования недельных и перспективных расписаний для теле и радиоканалов, тем самым обеспечить взаимодействие работы всех подразделений, участвующих в процессе подготовки сетки вещания.

Это позволит:

-изменить методику формирования эфирных расписаний на основе бумажных заявок в электронную систему оформления одной электронной заявкой.

*Таким образом, продюсеры или ответственные сотрудники студий при внесении передачи в недельное расписание передач автоматически указывают и студию, в которой будет осуществляться запись, и технику для съемок, сроки и время монтажа, выездной транспорт и прочее.*

-формировать учет и планирование передач всех 6 телеканалов и радиоканалов с одного интерфейса, в том числе и фильмовой продукции КТРК.

*Это позволит управлять передачами всех телеканалов с одного интуитивно понятного модуля.*

-проводить эфирные и технические планерки на основе электронного экрана в формате линейного и горизонтального планирования.

- Внедрить практику формирования поэтапного принятия сеток программ за один эфирный сезон по следующему порядку:
  - 1) Сетка вещания – годовая, основная сетка программ оптимально созданная на основе запросов аудитории с учетом доступных ресурсов и предложений.
  - 2) Перспективная сетка программ – создается на основе “Сетки вещания” на квартал или полугодие, более подробный план передач.
  - 3) Недельное расписание - детализированная сетка программ с указанием точных дате и времени о планируемых передачах и их содержанию.

При этом определяющим назначить сетку программ основного канала и установить сквозные сетки дополнительных телеканалов.

---

### 3.1.2. Конвергенция информационных отделов (теле/радио/сайт) в сфере сбора и производства единой информации

---

В современных условиях когда в стране/мире происходит большое количество важных событий, увеличиваются каналы и методы распространения информации, КТРК как участник медиа рынка реализовала новые нишевые телерадиоканалы и веб-портал, обеспечив каждый из них обособленной редакцией и коллективом по производству информации. Что в свою очередь вызвала необходимость обеспечения подачи единой информации на всех платформах Корпорации, с тем чтобы информация не отличалась по содержанию и интерпретации. При этом рассматриваемая методика конвергентной подготовки новостей существенно позволило бы сократить издержки производства, когда над одной новостью работают несколько групп журналистов КТРК.

На сегодня подготовкой каждодневных новостей для аудитории КТРК занимаются: круглосуточный информационный телеканал “Ала-Тоо24”, информационное радио “Биринчи Радио” и информационный веб-портал Корпорации.

В Стратегии 2017-2019 гг. предусматривается создание системы генерации и обработки базы новостей всеми вышеперечисленными редакциями через единую платформу. Простыми словами формирование мультимедийных новостей, включая планирование, будет производиться через единое технологическое “окно”.

Рабочий процесс происходит по принципу взаимного обмена информацией. Сюда относится создание, обработка и распространение контента, которые производятся сразу для всех технологических пластов издательства. В такой редакции работники различных тематических отделов создают контент и для печатной, и для онлайн версии издания. Это позволяет обеспечивать видео- и аудио-роликами веб-сайт.



Подобная практика исключает необходимость физического расположения всех редакций в одном месте и/или объединение в одно структурное подразделение. При этом реализация данной задачи не потребует больших финансовых затрат, помимо разработки и внедрения системы.

#### ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ СЛУЖБ ИНФОРМАЦИИ КТРК

	Мероприятие	2017			2018			
		3	4		1	2	3	4
	квартал							
1.	Анализ бизнес процессов. Разработка технического задания и утверждение.	■	■					
2.	Утверждение программной сетки, шаблона новостей, внедрение «Единой системы обработки новостей»; утверждение структуры новостей, порядка взаимодействия, регламента работы;		■	■				
3.	Проведение конкурса заявок на разработку системы Разработка и тестовый запуск			■				
4.	стажировка для руководителей отделов с целью ознакомления с работой конвергентных редакций; Обучающие тренинги методикам работы конвергентных редакций		■	■				
5.	Мероприятия, напр. на объединение редакций информации РВ, ТВ, сайта; предложения по техническому решению конвергентного ньюсрума; командообразующий тренинг				■	■		
6.	Оснащение и подготовка конвергентного ньюсрума; поставка оборудования; дополнительные тренинги творческих и технических сотрудников						■	
7.	Начало работы единой информационной службы							■

---

### 3.1.3. Улучшить интернет вещание телерадиоканалов КТРК. Производство качественного мультимедиа контента

---

Тенденции развития рынка интернет СМИ, в большей степени связаны с развитием коммуникационных технологий и технологии передачи данных. Соответственно компетенция сотрудников в новой сфере и технические ресурсы интернет вещания КТРК должны быть максимально адаптированы под данный технологический прогресс.

Для этого в стратегии планируется провести следующие мероприятия:

- Усилить техническое оснащение серверной части обеспечивающих потоковое вещание (стрим) теле-; радиоканалов корпорации. Что позволит существенно увеличить пропускную способность и пользовательскую интернет-аудиторию КТРК.
- Обеспечить зарубежный хостинг (аренда зарубежного сервера) для качественного он-лайн вещания зарубежом. В частности на территории России и Казахстана, где сосредоточено наибольшее количество кыргызских мигрантов.
- Разработка и запуск мобильных приложений телерадиоканалов КТРК на платформах Android и iOS, упрощающих поиск и доступ к мультимедиа продуктам каналов корпорации. Данное решение позволит привлечь внимание молодежной аудитории страны к медиа продукции КТРК.
- Обучение сотрудников отделов и студий телерадиоканалов КТРК, а также сотрудников отдела по поддержке сайта КТРК к качественному производству и продвижению мультимедийной продукции на основе готовых материалов теле и радиоканалов корпорации. Обучение тенденциям SMM технологий и SEO продвижения продуктов КТРК.
- Запуск брендового мультимедийного интернет продукта КТРК, в жанре микровидео длительностью до 1 минуты по аналогии проекта «Настоящее время», ориентированного на аудиторию социальных сетей.
- Разработка и запуск программной платформы обеспечивающей упрощенный доступ к услугам Общественной телерадиовещательной корпорации КР, таких как размещение рекламных продуктов через web-сайт КТРК на телерадиоканалах корпорации. При этом клиенту и общественности будут доступны: объем доступных рекламных пространств на телерадиоканалах КТРК, их стоимость и упрощенная система оплаты за данные услуги. Иначе говоря, данное решение позволит рекламодателям упрощенно размещать рекламу на КТРК и оплачивать за нее не выходя из офиса, либо простым зрителям быстро оформить размещение своего поздравления на программах по заявкам без посещения корпорации.

- СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ПОВЫШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-БЫТОВЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

---

### 3.1.4. Создание эффективной системы управления человеческими ресурсами и изменение организационной структуры КТРК

---

В настоящее время конкуренция переходит в кадровую плоскость. Признано, что главным производственным фактором выступают люди или, как принято говорить, производственный персонал. Иными словами проблема качества кадров сегодня вышла на первое место.

В целях улучшения управления кадровыми ресурсами в КТРК планируются следующие мероприятия:

- Изменение организационной структуры КТРК через формирование творческо-производственных объединений из нынешних творческих студий корпораций для решения задач производства новых телерадиоканалов.
- Непрерывное повышение квалификации кадров, систематическое обновление знаний сотрудников Корпорации для успешного выполнения, возложенных на них функциональных задач;
- Внедрение систем мотивации в кадровую политику Корпорации, как стратегический и целостный подход к управлению ценными кадрами.
- Совершенствование и внедрение НПА в области комплектования персонала: отбора, найма и внедрение оценки деятельности на основе показателей результативности деятельности.

#### Изменение организационной структуры:

Как было отмечено в предыдущих аудитах существенным пробелом в наполнении контентом эфира КТРК является отсутствие четких и последовательных регламентов по планированию и производству передач, мониторингу и оценке их качества. Соответственно затруднено бюджетирование текущих и новых телепроектов, нет устоявшейся системы учета творческой и производственной нагрузки редакций, занятых в производстве контента.

Поэтому на рассмотрение выдвигается идея создания новой схемы планирования и производства контента, основанная на внутреннем конкурсе для собственных передач и внешнем конкурсе для передач сторонних. Новая схема позволит наладить организационное управление в КТРК, приведет к повышению качества регламентации, отчетности.

Для реализации новой схемы требуется внесение некоторых корректив в организационную структуру КТРК.

С этой целью предлагается создание среды для конкурентного распределения ресурсов КТРК между существующими редакционно-творческими подразделениями, для чего последние необходимо перевести в **творческо-производственные объединения**, с введением в данных подразделениях элементов хозрасчетной деятельности.

А именно:

- возможность самостоятельно решать вопросы рационального использования сотрудников, оборудования, студий и транспорта
- распределения премий и гонораров,
- формирования плана создания контента, согласно производственного задания КТРК.

Создание ТПО позволит КТРК работать как при действующей системе финансирования Корпорации, так и при переходе на финансирование одной строкой. Более того, в перспективе можно рассматривать вопрос о полной хозрасчетной деятельности ТПО, вплоть до создания (по решению коллектива ТПО и руководства Корпорации) отдельного предприятия в форме самостоятельного юридического лица. В этом случае эффект применения внутреннего конкурса только усилится за счет возможности увеличения бюджетов.

#### Внедрение системы мотивации

Внедрение системы мотивации в кадровую политику Корпорации, как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. Разработка целостной системы политики и практики в области человеческих ресурсов, где особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей компании.

#### ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ по развитию кадрового потенциала КТРК

	Мероприятие	2017				2018				2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Обсуждение и утверждение новой организационной структуры КТРК												
2.	Распределение персонала по ТПО совместно с руководителями ТПО и рабочей группой												
3.	Разработка и утверждение Положений об отделах. Приведение документации новых образований в соответствие												
4.	Утверждение обновленных должностных инструкций для всех должностей в Корпорации												
5.	Организация работы по ознакомлению/обучению новых форм и методов работы в ТПО												
6.	Разработка и утверждение процедуры оценки эффективности деятельности работников КТРК с применением Ключевых Показателей Эффективности (KPI)												
7.	Автоматизация процессов по кадровому администрированию: постановка задач программистам 1С, разработка форм отчетности/статистики по персоналу и событиям												

### Повышение квалификации кадров

Постоянное развитие и усложнение новых технологий, информационных и коммуникационных систем сказываются на работе специалистов всех уровней, предъявляя к ним новые профессиональные требования.

Для внедрения и освоения инновационных технологий необходимы квалифицированные специалисты, хорошо ориентирующиеся в современной технической базе цифрового телерадиовещания и особенностях аппаратуры, созданной на основе современных и перспективных стандартов.

Задачи по обеспечению непрерывным процессом повышения квалификации кадров будет осуществляться через “Учебный центр КТРК” по заказу отдела кадров.

#### ПЛАН РАБОТЫ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА

	Мероприятие	2017				2018				2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Обучение, инструктаж по правовым, финансовым, экон. вопросам												
2.	Обучение сотрудников ключевым навыкам мультимедиа в связи с переходом на конвергенцию (опер/реж, ред/репорт)												
3.	Тренинги по SMM и правилам поведения в сети												
4.	Консультация по брендингу (внешний эксперт)												
5.	Обучение основам работы конвергентной редакции; стажировка для руководителей отделов с целью ознакомления с работой конвергентных редакций; организация обмена сотрудников ТВ и РВ;												
6.	Командообразующий тренинг для новостного отдела (ТВ и РВ) + тренинг по безопасности во время освещения митингов												
7.	Тренинги по Интранет												
8.	Тренинги творческих и технических сотрудников новостного отдела												
9.	Серия тренингов для сотрудников ТПО «Баластан», «Маданият» и др.												
10.	Тренинги для канала «Спорт»												
11.	Проведение комплекса командообразующих тренингов, а также тренингов по ключевым навыкам мультимедиа												

**3.1.5. Приведение в соответствие ряда нормативных документов,  
законодательных актов, регламентирующих деятельность КТРК;**

Для обеспечения устойчивого развития Корпорации, требуется внести соответствующие изменения в ряд нормативных правовых актов (НПА), регулирующие систему финансирования КТРК, структурные и кадровые изменения, внутренние положения и другую документацию.

**ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ПРАВОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КТРК**

	<b>Мероприятие</b>	<b>2017 год</b>				<b>2018 год</b>			
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>1.</b>	Изменения в Устав КТРК								
<b>2.</b>	Положение о Творческо-Производственных Объединениях								
<b>3.</b>	Обновление локальных актов в соответствии с новыми изменениями в организационной структуре КТРК								
<b>4.</b>	Положение об оценки эффективности деятельности работников (КРІ)								
<b>5.</b>	Положение о материальном стимулировании на основе КРІ								
<b>6.</b>	Положение об общественно-государственном заказе								
<b>7.</b>	Утверждение трудовых договоров								
<b>8.</b>	Регламент взаимодействия структурных подразделений								
<b>9.</b>	Изменения в Корпоративный Кодекс								
<b>10.</b>	Изменения в Коллективный договор КТРК								
<b>11.</b>	Изменения в Положение о редакционной политике								



### 3.1.6. Строительство многоэтажного дома для нуждающихся сотрудников КТРК

На сегодняшний день, в Корпорации работают свыше тысячи сотрудников, средняя заработная плата которых составляет 9668 сомов и не является конкурентно-способной на рынке телерадиовещания страны. В то же время работники других частных телерадиокомпаний могут получать в месяц в среднем не менее 30-40 тысяч сомов. Что само собой отражается на возможности привлечения высококвалифицированных, молодых, креативных специалистов. Соответственно также существует риск оттока квалифицированных технических специалистов в связи с высокой конкуренцией на телекоммуникационном рынке.

Последнее повышение окладов штатных сотрудников КТРК производилось в 2011 году почти в два раза, но при этом средний уровень зарплат не намного превысил прожиточный минимум (статистические данные на 2011 год, прожиточный минимум – 4390,02 сом, при уровне инфляции 5,7 %). В этой связи, большинство сотрудников не имеют собственного жилья, живут в пригороде на съемных квартирах и вполне возможно не способны в ближайшее время обеспечить себя жилой собственностью при таком низком уровне дохода.

В подобных условиях управление наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей возможно через применение комплекса мотивационных элементов. Один из них создание условий для нуждающихся сотрудников льготного ипотечного приобретения квартиры в доме, который будет построен Корпорацией.

#### ПЛАН СТРОИТЕЛЬСТВА МНОГОЭТАЖНОГО ДОМА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КТРК НА УСЛОВИЯХ ЛЬГОТНОГО ИПОТЕЧНОГО ПРИОБРЕТЕНИЯ.

	Мероприятие	2016 год				2017 год				2018 год			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.	Утверждение с ГИК процентой ставки для сотрудников КТРК												
2.	Определение источников финансирования для строительства дома												
3.	Утверждение проектно-сметной документации												
4.	Создание комиссии по разработке критериев по распределению квартир среди сотрудников												
5.	Формирование списка сотрудников для получения льготных квартир КТРК												
6.	Начало строительства: Закладка фундамента												
7.	Возведение дома: прием и сдача объекта,												
8.	Распределение квартир/Заселение												

### 3.1.7. Обновление технического оборудования КТРК под современные задачи, обеспечение вещания в цифровом пакете, а также на мобильных платформах

Рабочей группой в согласовании с руководством установлены основные векторы стратегического развития технической и технологической базы.

- Применение единой стратегии в модернизации оборудования и выборе поставщиков.
- Внедрение современных информационных систем и баз данных.
- Развитие компьютерной сети с целью ускорения производственных процессов работы с видео архивами при подготовке материалов в эфир.
- Вхождение в современную систему мобильного и интернет вещания.
- Исключение ленточных технологий в производстве контента и замена на современное цифровое оборудование.
- Обучение персонала современным цифровым технологиям.

Переход на цифровое вещание и расширение вещания влечет за собой модернизацию и пополнение технического оборудования КТРК, это отражено в плане реализации проектов технической модернизации.

#### ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ТЕХНИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

пор. №	Мероприятие квартал	2017				2018				2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Создание централизованной автоматизированной системы долгосрочного хранения видеоматериалов												
2.	Обновление оформления Концертной студии												
3.	Модернизация ПТС-79												
4.	Приобретение 8-ми камерной ПТС с возможностью выхода на спутник												
5.	Создание новых съемочных площадок на базе блоков в Гараже												
6.	Модернизация оборудования Центральной аппаратной Радио с учетом единой электронной системы хранения аудиоматериалов												
7.	Модернизация оборудования эфирной студии №6 «Биринчи радио»												
8.	Модернизация оборудования аппаратной и студии №2, №3 и №4 Радио												
9.	Модернизация оборудования												



---

### 3.1.8. Совершенствование системы финансирования

---

Осуществление стратегических задач является первостепенно важным для Корпорации на пути реализации Стратегии, но требует значительных финансовых ресурсов.

#### **Работа по совершенствованию системы финансирования. Предложения по внедрению независимого механизма финансирования КТРК.**

В Плате стратегического развития КТРК предусмотрена задача по переходу к **«Пилотному проектному бюджетированию»**, и далее с развитием и полным внедрением **«Программного бюджетирования»**. В дальнейшем, это даст возможность постепенного перехода к лицензионной (абонентской) оплате как основному источнику финансирования корпорации и отказу от государственного финансирования.

*Что приводит к достижению основной цели Стратегии КТРК на 2017-2019 гг. к поэтапной финансовой независимости КТРК от бюджета страны.*

Под «проектным бюджетированием» понимается процесс планирования, учета и анализа количественных *проектных* показателей, значимых для реализации *проектов*. Проекты являются конкретными шагами для выполнения стратегических задач, которые, в свою очередь служат достижению целей организации. Проектное бюджетирование - один из элементов комплексного процесса - **программного бюджетирования (ПБ)**. ПБ - инструмент управления финансами, и неотъемлемая часть бюджетного процесса для организаций, финансируемых из республиканского бюджета.

Переход на принципы программного бюджетирования рекомендован, как с точки зрения приведения бюджета КТРК в соответствие новым стандартам управления государственными финансами (требования циркуляров МФ КР и принятого Бюджетного кодекса, который вводится в действие с 01.01.2017 года), так и с точки зрения эффективного управления финансами внутри КТРК и совершенствования управленческого учета.

Дело в том, что зависимость КТРК от бюджетного финансирования порождает ряд сложностей в управлении:

- неустойчивость финансирования из государственного бюджета (изменение бюджетных проектировок и секвестирование расходов снижают предсказуемость бюджетного финансирования, что затрудняет планирование реализации проектов и мероприятий);
- ограниченность ресурсов бюджета не позволяют получать достаточно средств на внедрение новых технологий цифрового вещания;
- МФ КР требует представления бюджетных заявок в программном формате только в рамках бюджетных ограничений, запланированных на среднесрочный (трехлетний) период, практически не принимая в расчет заявки на увеличение финансирования.
- Система оплаты труда не может быть гибкой из-за многочисленных ограничений для бюджетных учреждений

Однако важно, чтобы программный бюджет КТРК рассматривался не в качестве формального требования МФ КР, а стал реальным инструментом управления ресурсами организации.

Для этого необходимо принять во внимание следующие аспекты:

- 1) Системный подход к ресурсному планированию;
- 2) Охват планированием всех доступных ресурсов и управленческий учет;
- 3) Правильная формулировка и мониторинг *нефинансовых индикаторов результативности*.

Ниже описано то, как эти аспекты могут быть рассмотрены с точки зрения практического применения в КТРК.

КТРК имеет особый статус общественного телевидения (ОТВ), а не государственного, поэтому программный бюджет должен отражать направления деятельности КТРК с точки зрения ОТВ. Этот фактор очень важен, поскольку, выстраивая программой бюджет, Корпорация видит не просто финансирование своих функций, а стоимость собственной полезности для общества.

Программный бюджет дает необходимый инструмент для оценки собственной эффективности и возможности рассмотрения новых приоритетов с точки зрения подразделений Корпорации, ответственных за реализацию бюджетных программ и мер.

В механизм сметного финансирования должно быть интегрировано государственное задание на оказание государственных услуг, через составление программного бюджетирования.

Полное внедрение «Программного бюджетирования», сбалансированный государственный заказ даст возможность постепенного внедрения оплаты за Общественное вещание, где само общество будет содержать свой канал и через Наблюдательный совет определяет стратегию канала и редакционную политику.

В настоящее время рекламный бюджет составляет третью часть общего бюджета корпорации. В случае государственного заказа еще на 30% эфирного времени, оставшиеся 40% вполне реально собрать за счет внедрения абонентской платы. Например из расчета 1 млн. домохозяйств будет оплачивать в год порядка 10 долларов, при 80% собираемости абонентской оплаты, КТРК сможет получить в свой бюджет порядка 540 млн.сом. Далее наращивание рекламных доходов, а также максимальной собираемости абонентской платы, даст возможность постепенного сокращения государственного заказа. При такой модели деятельность общественного вещателя будет оплачиваться населением, а не правительством. Таким образом, финансы корпорации не будут зависеть от ежегодных пересмотров правительственных платежей или бюджетных ограничений. При постепенном развитии абонентской оплаты, возможно станет и сокращение рекламных доходов, для избавления от коммерческого давления на создаваемые программы. Это уже перспектива будущего.

## **Реклама и другие доходы.**

РЕЗЕРВЫ, как и указывалось выше, состоят в росте привлечения дополнительных источников финансирования, во внутренней экономии при расходовании средств. Так как основным источником повышения доходности корпорации является эфирное время, предусмотренное законом для размещения платных рекламных услуг, рассмотрим рыночные критерии устойчивости рекламных услуг на отечественном рынке.

Потребность в рекламных услугах – до перехода на полное цифровое вещание, КТРК является наиболее максимально охватывающим вещанием каналом всего населения республики. Из этого следует - эфирное время для рекламных услуг в прайм-тайме, является наиболее удовлетворяющим потребности рекламодателей. Таким образом необходимо наиболее полно использовать эфирное время для рекламных услуг.

Степень конкурентоспособности – нет сильных, имеющих прочные позиции отечественных конкурентов. Российские каналы, вещающие на территории Кыргызской Республики, в том числе «Первый канал. Всемирная сеть (ОРТ)» имеет запрет на распространение рекламы, РТР – по рейтингам смотрительности уступает КТРК, что особенно касается регионов. Отсюда следует необходимость улучшения качества контента для удержания позиций на рекламном рынке.

Степень стабильности рынка – находится в сильной зависимости от общеэкономических изменений. Сокращения бюджетов рекламодателей сильно сказываются на доходности корпорации.

Перспективы развития рынка –рекламный рынок более или менее стабилен, можно ожидать лишь умеренного его расширения в альтернативных источниках размещения рекламы.

Оборудование и персонал организации – используются имеющиеся производственные мощности, при расширении рекламных услуг на каналах социального пакета в цифровом формате потребуется привлечение дополнительного персонала, но наиболее предпочтительным, было бы переобучение персонала к новым изменившимся технологическим процессам, для чего необходимо изменение внутренней структуры организации и внесения изменений в законодательную базу.

Ресурсы – корпорация имеет большие ресурсы в использовании разрешенного рекламного времени, так как в настоящее время используется только 35% допустимого законом эфирного времени. Из этого следует возможность развития самого большого источника получения внебюджетных средств. При развитии дополнительных каналов появляется возможность привлечения дополнительных рекламодателей в нишевых программах.

Увязка с другими видами продажи эфирного времени – рекламные услуги дополняют другие виды продажи эфирного времени, в некоторых случаях содействуют продажам.

Реализация - полностью обеспечивается существующими рекламными агентствами с использованием мер по стимулированию, при этом есть возможности увеличения объемов реализации. В настоящий момент на рекламном рынке страны существует несколько

крупных рекламных агентств, при этом развитие телеканалов может дать толчок появлению нишевых рекламных предприятий и продюсерских центров.

Цена – время выходов рекламных блоков, такое же как и на других каналах, однако из-за более широкого охвата населения, более высокого рейтинга программ в прайм-тайме, эфирное время предлагается по более высокой цене. Постоянно необходимо проводить мониторинг ценовой политики, быть гибкими в условиях высокой конкуренции.

Правильно выбранная ценовая политика, расширение рынков сбыта приводят к увеличению объема продаж и прибыли предприятия, повышению уровня рентабельности продаж и скорости оборота капитала.

В связи с открытием новых каналов возможен и дополнительный доход от размещения платных рекламных услуг. В настоящее время каналы только развиваются, поэтому в полном объеме разместить рекламу нет возможности. Однако при установлении ценовой политики в размере 10% от основного канала, при этом давая различные дополнительные бонусы, появляется возможность дополнительного дохода в размере 6 - 8,0 млн. сомов. Дополнительный расход на содержание привлеченных сотрудников составит порядка 2800,0 тыс.сомов. Таким образом рентабельность составит от 14% до 25%.

Необходимо шире использовать в работе предоставление услуг на коммерческой основе, сдача в аренду помещений, оборудования, студий, съемка коммерческих программ, роликов и др.

Необходимо провести изменения в структуре, реорганизовать некоторые службы, автоматизировать участки работы, что даст возможность высвободившихся работников перевести на новые участки работы, это позволит получить дополнительную экономию. Изучение состава персонала корпорации показало дублирование некоторых функций различными отделами, кроме того отсутствие автоматизированной системы архивации, отнимает много человеческих ресурсов, также увеличивает время создания различных телепрограмм. Приобретенная система архивации может окупиться менее чем за 5 лет. При этом, можно высвободившихся работников, после переобучения или повышения квалификации перевести на участки с нехваткой человеческих ресурсов (режиссеры, операторы и др.).

ПЛАН ПО ВНЕСЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ В ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Мероприятия		2017				2018				2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Внесение изменений в НПА по новой структуре корпорации совместно с юр.службой	■	■										
2.	Внесение изменений и распределение утвержденного бюджета на 2017 год в рамках новых проектов, редакций (студий), телеканалов	■	■	■									
3.	Разработка и внедрение коэффициентов по определению качественных, количественных показателей общественно-значимого заказа	■	■	■									
4.	Разработка бюджета корпорации по редакциям (студиям), телеканалам на основании ПБ на 2017-18-19 гг год	■	■			■	■						
5.	Работа над переходом финансирования корпорации по программному бюджетированию совместно с Минфином КР, Центральным казначейством КР			■	■	■	■						
6.	Разработка и внедрение НПА по внедрению абонентской платы за общественное телевидение						■	■	■	■	■		