

Кочетова Т.В., соискатель

Научный руководитель Потехин Н.А., проф., д-р экон. наук

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕЛЕВИДИЕНИЕМ

Медиаиндустрия рассматривается как динамическая система, которая формирует реакцию на различного рода рыночные и нерыночные факторы. Динамическая система является управляемой тогда и только тогда, когда она наблюдается. И, по сути, должна быть создана система показателей и разработана процедура интерпретации показаний разных измерителей различными субъектами, обеспечивающими собственно управление элементами системы.

От эффективности информационной системы зависят познание объективной реальности, объективных условий, раскрытие законов развития и функционирования общества, механизмов их использования, отражение экономических и других общественных отношений в форме философских, политических, правовых, нравственных взглядов, представлений, установок, норм ценностей, формирование идеалов, проектов изменения материальной и духовной реальности.

При анализе организационных систем нельзя забывать об устойчивости введенного порядка, т.е. о качестве управления информационной системой, обеспечивающем ее безопасность. По мнению М.В. Шкондина, целостность системы СМИ нарушается в следующих случаях:

- если разные социальные силы имеют разные возможности доступа к массовой информации и распространению своих взглядов через массовый информационный процесс;
- если СМИ ослабляют какие-либо информационные связи – национальные, межрегиональные и региональные и др.;
- если информационный процесс не обеспечивает возможности приобщения к духовному потенциалу общества, нарушая процессы соответствия индивидуумов развитию общественной жизни;
- если силы социального прогресса не имеют оптимального информационного механизма консолидации для преобразования условий жизни в соответствии со сложившимися объективными возможностями;
- если нарушается информационная безопасность государства, гражданского общества, личности.

Медиарынок рассматривается состоящим из разных сегментов, имеющих существенную специфику: печатные СМИ, радио, телевидение и интернет-медиа. Независимо от сегмента рассматриваются основные категории лиц, принимающих решения и обеспечивающих управление элементами системы, а также заинтересованные стороны. При анализе медиарынка основными участниками рынка являются: производители и поставщики контента; вещатели и издатели (программирование эфира); дистрибьюторы, рекламодатели и рекламные агентства; поставщики ключевых сервисов и услуг (например, телекоммуникационные услуги), обслуживания и технологий.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь поставленные перед телевидением цели. Иными словами, процессом управления называется процесс воздействия одной системы на другую, обеспечивающий ее устойчивое функционирование. Поэтому под управлением телепроизводством следует понимать систему хозяйственных, экономических и финансовых взаимоотношений между телекомпаниями, редакциями (студиями) и телецентром, между творческими и техническими подразделениями в процессе подготовки и трансляции передач и фильмов. Развитие этих отношений происходит по линии укрепления хозяйственной и правовой самостоятельности отдельных подразделений компании, развития материально-технической и финансовой базы вещания в интересах повышения его эффективности. Эти подразделения ведут расчеты с различными творческими организациями, с зарубежными фирмами, осуществляют систему заказов им передач и фильмов. Оказывают техническую помощь в подготовке материалов, участвуют в обмене и совместном производстве.

Управление телепроизводством имеет два аспекта:

- 1) экономические отношения подразделений технических служб, художественно-производственных цехов с коллективами редакций (студий);
- 2) внешние связи телевещания.

Многовариантность и многообразие методов решения управленческих задач обуславливаются тем, что крупный объект (компания, студия) раздроблен на множество более мелких – творческих групп, отделов (экономических, плановых и др.), бригад, участков, – а также имеет подразделения (цеха: обработки пленки, монтажный, декорационных сооружений, пошивочный, механический и др.), представляющие собой предприятия в предприятии и требующие особого подхода.

Поэтому организационную систему телевидения можно определить как логическое соотношение уровней управления и функционирования областей, организованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Управление является средством достижения целей, стоящих перед организацией, позволяет сделать систему более гибкой и повысить ее эффективность. Функция управления включает планирование деятельности организации, координацию деятельности работ по выполнению плановых заданий, контроль за их выполнением и регулирование хода работ, учет и оценку результатов. Управление обеспечивает постоянный контроль за работой организации и оказывает необходимое воздействие на организацию с тем, чтобы удерживать ее параметры в заданных пределах для достижения поставленных перед ней целей.

Телерадиопроизводство весьма трудоемко, требует эффективного управления согласно определенным критериям и правилам, выработанным многолетней практикой и обобщенным теоретическими исследованиями. Совокупность условий работы, последовательность разнообразных операций, порой кающихся самостоятельными, а на деле являющихся звеньями одной цепи, вы-

работка наиболее прогрессивных приемов и есть технология телерадиопроизводства.

Управление – это процесс влияния на деятельность отдельного работника, группы или организации в целом с целью достижения максимально хороших результатов в известных условиях. Управление всегда складывается из управления людьми и управления деятельностью. Управление является взаимодействием между руководителем и подчиненным ему персоналом. Это определение подчеркивает значение управления людьми для достижения результатов деятельности организации.

Можно сказать, что управление является гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов с целью выполнения задач и достижения целей, стоящих перед организацией.

Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на части:

- управление деятельностью, которое складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий;

- управление людьми, к которому относятся: обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация работников и другие важные составные части работы руководителя;

- управление связями вне организации;

- дальнейшее совершенствование управления деятельностью организации и людьми, а также связями вне организации, к которым, в частности, относятся совершенствование самой системы управления, улучшение планирования деятельности предприятия, исследование и развитие (микро) климата в организации, а также постоянное совершенствование разделения труда.

Цели и задачи управления являются отправным моментом для определения объема и направления управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации выделяют планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию и их называют функциями управления.

Экономический фактор сильнее всего воздействует теперь на редакции, телекомпании, и на все стороны их деятельности. Влияние рынка сказывается и на самих телепрограммах – их типе и характере, содержании и внешнем облике. И управление редакциями и компаниями, самим процессом подготовки и выпуска телерадиопрограмм на сегодняшний день исходит ныне не столько из творческих и идеологических, сколько из экономических целей и принципов.

Экономические принципы редакционной деятельности. Первый и важнейший из них – принцип прибыльности телеканала. Одна из главных целей редакции или компании – повышение ее доходов и получение наибольшей прибыли. Это определяет организацию работы, любого сотрудника издания – как творческого, так и технического.

С обеспечением прибыльности связан и второй принцип – обеспечение конкурентоспособности телепрограммы. Он лежит в основе всех мероприятий, направленных на повышение уровня телеканала, на удовлетворение информационных запросов потребителей информации.

Третий принцип – экономической достаточности – определяет стремление руководителей и сотрудников редакции к достижению своих целей с использованием наименьших средств, сил и энергии. Они осуществляют разумную экономию на всех направлениях своей деятельности, пытаются получить оптимальные результаты в наименьшее время, кратчайшим путем и самым экономным способом.

Эти принципы воплощаются в жизнь в процессе редакционного менеджмента.

При производстве и выходе в эфир телепрограмм формируется несколько важнейших компонентов: стратегическое планирование вещания на макроуровне управления; стимулирование конкуренции и рыночных отношений – на микроуровне; управление ценами на телепродукцию в зависимости от инфляции и социальной значимости; контроль за оплатой труда; эффективная и либеральная система налогообложения. Иными словами, на макроуровне должны быть государственные планы телепроизводства. А на микроуровне – рыночные отношения, основанные на здоровой конкуренции телекомпаний. Пора также внедрять межгосударственную интеграцию телевещания.

Реализуя важнейшие внешние и внутренние требования, руководитель творческого подразделения (редакции, студии, объединения) должен четко представлять, как каждый участник вещательного процесса понимает свою роль в этом процессе, насколько это понимание соответствует объективным задачам вещания. Иными словами, каждый руководитель должен знать ролевые функции всех, кто работает под его началом.

Телецентры с одинаковыми объемами вещания существенно отличаются друг от друга структурой программ, количеством и качеством имеющейся техники. В связи с этим разработка единых норм загрузки оборудования и норм расхода материалов и электроэнергии, казалось бы, не представляется возможной из-за отсутствия единой технологии создания передач. Между тем, рассмотрение технологических особенностей создания программ, а также формирование стоимости одного часа вещания дает возможность определить нормативнообразующие параметры и прогнозировать варианты классификации объемов конечной продукции телепроизводства. Методические вопросы построения системы параметров затрат тесно связаны с практикой экономической деятельности ТВ. Кроме того, алгоритм расчета затрат на планируемые объемы вещания позволяет разработать оптимальные варианты структур вещания по различным видам передач с нормативными значениями стоимости одного эфирного часа по каждой организационной структуре. Крайне важно классифицировать статистический материал, что поможет обосновывать и прогнозировать тематику телепередач, ее актуальность и возможность практического использования в различных регионах.

Руководители телекомпаний должны более четко обосновывать затраты времени на технологические нужды. При этом, в частности, строго нормируется время: на профилактические работы; на настройку оборудования; на подналадку и ремонт аппаратуры.

Применение экономических нормативов дает возможность изменить систему бюджетного финансирования посредством перехода от выделения средств по отдельным статьям расходов к финансированию по долговременным стабильным нормативам, которые комплексно отражают целевую направленность деятельности телекомпаний.

На сегодняшний день доминирует командная экономика телепроизводства, эффективно работают авторитетные менеджеры. Компьютерные сети и банки данных, домашние персональные ЭВМ и электронная почта, кабельное и цифровое телевидение, компакт-диски и видеокассеты – применение этих достижений электронных средств коммуникации обуславливает разработку и внедрение новых управленческих структур и организационно-экономических основ телепроизводства.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся "плоскими".

Важным аспектом деятельности медиакорпораций является система отношений между её владельцем, менеджментом и редакционным коллективом. Существует несколько факторов, оказывающих серьезное влияние на них.

Это, во-первых, всё та же постановка целей компании как бизнеса. Если во главу поставлены бизнес-цели, то и отношения внутри компании достаточно понятны и подчинены логике контроля над финансовыми потоками и собственностью со стороны менеджмента и созданием конкурентоспособного контента со стороны редакции. Возникающие при этом конфликты достаточно типичны для рынка в целом и имеют перспективы к цивилизованному разрешению. Если же целью является извлечение пропагандистских или политических дивидендов, то эта система отношений начинает давать сбои из-за разности интересов отдельных её участников.

Соответственно, цели создания или приобретения СМИ являются первым определяющим фактором отношений внутри телекомпаний.

Второй фактор – это многоступенчатость собственности. Непосредственно лицо, финансирующее создание телекомпаний или контролирующее ее деятельность, имеет возможность оказывать влияние на принимаемые руководством телекомпаний решения не только вопреки своей экономической выгоде, но и в ущерб остальным участникам системы. Наиболее влиятельным контролирующим органом, как правило, выступает государство.