

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
УЗБЕКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
МИРОВЫХ ЯЗЫКОВ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЖУРНАЛИСТИКИ  
Кафедра «Аудиовизуальная журналистика и массовые коммуникации»**

**ВЫПУСКНАЯ РАБОТА**

**на тему: «ЭКОНОМИКА ТЕЛЕВЕЩАНИЯ»**

**( на примере телеструктур узбекистана и россии)**

**специализация: 5 А 320102**

**международная журналистика**

Выполнил:

Сардор Азизов

Научный руководитель:

доц. Исмаилова К.Ф.

## **План**

Введение

Глава 1. Реформирование экономики телевидения в Узбекистане

*§ 1. Преобразования в экономической сфере Узбекистана и телевидения республики*

*§ 2. Основные тенденции экономического развития государственной системы телевидения в Узбекистане*

Глава 2. Управление телепроизводством

*§ 1. Общая характеристика и особенности организации телепроизводства*

*§ 2. Основные аспекты управления телепроизводством*

Глава 3. Экономическая практика телевидения

*§ 1. Рекламный менеджмент*

*§ 2. Экономические способы оптимизации вещательного процесса*

Заключение

Список использованной литературы

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире телерадиовещание стало важнейшим средством массовой информации, влияющим на духовное развитие общества, экономический рост, социальную стабильность и развитие институтов гражданского общества. Влияние телевидения на политический и социальный климат суверенного Узбекистана огромно. Являясь составной частью культуры страны, телевидение влияет на сохранение языка, традиций, формирование шкалы материальных ценностей общества. Сети телевидения республики выполняют функцию одной из основных систем оповещения населения о чрезвычайных ситуациях, природных и техногенных катастрофах.

В Узбекистане с его многонациональным составом, телевидение служит мощным инструментом межнационального общения, диалога культур и религий, приобретая все большее значение в регионах, стимулируя развитие местных институтов культуры и образования, становясь составной частью муниципальных структур. Кроме социального, культурного и информационного компонента телевидение является немаловажным фактором экономики страны, причем немалую часть финансовых вложений осуществляет само население путем покупки телевизоров и абонентской платы за антенну.

Уникальная техника телевидения, его дорогостоящие производственно-технические комплексы, протяженные наземные и космические коммуникации все более настоятельно требуют продуманной организационно-экономической основы управления вещанием. Многие нормативы и положения, регулирующие процесс подготовки телевизионных передач, использование эфирного времени, сегодня в значительной мере устарели, пришли в прямое несоответствие с реалиями вещания. Несовершенны правовые и бюджетно-финансовые вопросы. Вот почему проблемы экономики телевидения, вопросы управления телепроизводством

приобретает сегодня важное самостоятельное значение.

Сложность многообразия проблем телепроизводства делает актуальным и необходимым разработку оптимальных социально-экономических моделей вещательного процесса. Наше общество переживает эпоху радикальных изменений во всех областях, и эти изменения, естественно, не могут не отразиться на телевидении. Сейчас еще рано говорить о каких-то окончательно сформировавшихся организационно-правовых структурах, об управленческих аспектах, обеспечивающих телевизионное вещание в нашей стране. Но если дальнейшее развитие телевидения подтвердит их целесообразность и жизненность, то они, безусловно, будут введены в практику на постоянной основе путем комплексного подхода.

Важное значение в эффективном функционировании телевидения, как утверждают известные исследователи ТВ<sup>1</sup>, имеют экономические проблемы телепроизводства, особенно в связи с управленческими аспектами вещания. Между тем, методологические основы управления телепроизводством, на наш взгляд, разработаны недостаточно. И это также определяет **актуальность** данной работы.

**Степень разработанности.** Тема экономики СМИ уже давно интересует специалистов журналистики и маркетинга во всём мире. Об этом свидетельствует большой объём литературы по данному направлению. При написании данной работы автор опирался, главным образом, на труды известных зарубежных специалистов по маркетингу и менеджменту масс-медиа, таких как Бернет Дж., Мориарти С., Браун Дж., Куол У., Котлер Ф., Армстронг Г.<sup>2</sup> и др. Хорошей основой для изучения экономической практики телевещания России послужили работы российских авторов:

---

<sup>1</sup> См., напр.: Основы продюсерства / Под ред. Г.П. Иванова, П.К. Огурчикова, В.И. Сидоренко. – М.: Юнити, 2003.; Миллерсон Д. Телевизионное производство. – М.: Изд-во Флинта, 2004 и др.

<sup>2</sup> Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. – СПб, 2001; Браун Дж., Куол У. Эффективный менеджмент на радио и телевидении (в двух томах). – М.: Мир, 2001; Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание. – М.: Изд дом «Вильямс», 2005 и др.

Ворошилова В.В., Гуревича С.М., Голубицкой Е.А., Кухаренко Е.Г., Полукарова В.Л., Разумова Е.А.<sup>3</sup> и др.

В ходе работы с литературой автор столкнулся с обстоятельством, что вопросы экономики телевидения Узбекистана отечественными исследователями фактически не изучен. Тем не менее, как показывает практика, назрела необходимость на местном материале, с учетом существующих сегодня в Узбекистане реалий, решения таких экономических и организационных задач, как научное обоснование сущности управления маркетинговой деятельностью, направленной на увеличение аудитории телевизионных передач, формирования рационального механизма реализации управленческих функций в процессе указанной деятельности.

Вышесказанное подтверждает **научную новизну** данной работы. Она заключается, прежде всего, в выявлении и решении управленческих и организационно-экономических проблем, имеющих практическую направленность в процессе создания и рационализации деятельности систем управления маркетингом услуг хозяйствующих субъектов сферы отечественного телевидения. Научно-исследовательские положения данной выпускной работы по созданию обоснованных методических решений осуществления управления маркетингом услуг могут быть использованы телестудиями республики для повышения эффективности их деятельности.

**Практическое значение** имеют также полученные результаты по определению стратегических ориентиров управления маркетингом отдельных жанров телепередач, оптимизации организационно-экономической структуры маркетинговой службы и рекламного менеджмента.

**Цель** настоящей работы - раскрыть роль, особенности и сформировать основные концептуальные положения рационализации управления экономической деятельностью телевидения.

---

<sup>3</sup> Ворошилов В.В. Менеджмент СМИ: конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000; . Гуревич С.М. Экономика средств массовой информации. – М.: Изд-во РИП-Холдинг, 2001; . Голубицкая Е.А., Кухаренко Е.Г. Основы маркетинга в телекоммуникациях. – М.: Радио и связь, 2005 и др.

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы следующие задачи:

- исследовать преобразования в экономической сфере Узбекистана и телевидения республики за последние два-три года;
- проанализировать основные тенденции экономического развития государственной системы телевидения в Узбекистане;
- охарактеризовать особенности и организацию телепроизводства;
- выявить современные модели управления телевидением;
- рассмотреть особенности рекламного менеджмента в практике отечественного ТВ;
- провести сравнительный анализ действующих механизмов управления маркетинговой и экономической деятельностью телевидения России и Узбекистана, выявив особенности их функционирования;
- разработать методические положения повышения результативности экономической деятельности телевидения.

В качестве **объекта исследования** выбраны телевизионные структуры Национальной Телерадиокомпании Узбекистана - каналы «Узбекистон», «Спорт», «Тошкент», «Ёшлар», а также российские телеканалы ОРТ, СТС и другие, на наш взгляд, наиболее заметные в плане эффективного управления телепроизводством.

В качестве **предмета исследования** выступает экономическая деятельность вышеназванных телеструктур за выбранный нами период с 2008 по 2010 год.

**Апробация.** Работа обсуждена и представлена к защите на кафедре «Аудиовизуальная журналистика и массовые коммуникации». Основные положения работы отражены в докладе на студенческой конференции факультета международной журналистики Университета мировых языков Республики Узбекистан.

**Структура работы.** Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава 1. Реформирование экономики телевидения в Узбекистане**

### **§ 1. Преобразования в экономической сфере Узбекистана и телевидения республики**

Ввиду исчезновения после 1991 года монополюльно - распределительной экономики, изменения, произошедшие в общественной и экономической сфере Узбекистана, затронули и телеорганизации республики. Это сказалось, прежде всего, на реформировании принципов и методов управления, создании новых структур. Преобразования обернулись демократизацией и либерализацией в управленческой деятельности. Как отметил Ислам Абдуганиевич Каримов на заседании правительства, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год: «Важнейшим приоритетом реализации экономической программы на 2010 год должно стать продолжение политики углубления структурных преобразований экономики для обеспечения роста конкурентоспособности страны». По его словам, надо объективно признать, что в этом направлении уже много сделано и достигнуты весомые результаты. «Вместе с тем мы отдаем себе отчет, что предстоит еще много сделать по структурным преобразованиям и диверсификации нашей экономики, с тем, чтобы уже в ближайшие годы она стала еще более устойчивой, самодостаточной, менее зависимой от внешних факторов, а главное, конкурентоспособной на мировых и региональных рынках. В конкретных условиях нашей страны и региона речь идет об опережающем развитии современных отраслей и производств, таких, как газоперерабатывающая, нефтехимическая промышленность, энергетика... и, конечно, отрасль современных информационных технологий и систем

телекоммуникаций, переходе в ближайшей перспективе на цифровое и широкоформатное телевидение», - отметил Президент Узбекистана<sup>4</sup>.

С сокращением государственного финансирования телевидения пришло понимание того, что хозяйственная самостоятельность влечет за собой экономическую ответственность за результаты деятельности. Реакцией на это стала коммерциализация телевидения. Хотя это сегодня вызывает много нареканий, приходится признать, что этот процесс – объективный.

Появление свободных производственных мощностей послужило стимулом для развития независимых компаний, роста творческой активности вне рамок государственных структур. Создано большое количество негосударственных телестудий, таких как СТВ (Самарканд), «Коинот ТВ» (Бухара), «Истиклол ТВ» (Бухоро), «Денов АТР», «Жиззах ТВ», «Шеробод ТВ» и другие.

Коммерческое телевидение развивается за свой счет, продавая эфирное время под рекламу, привлекая спонсоров, предлагая продукцию другим каналам и т.д. Государство, сохраняя национальные интересы на телевидении, противостоит экранизации агрессии, насилия, порнографии.

В 90-е годы прошлого столетия общественное мнение было таким: чем больше конкурирующих каналов, тем больше шансов «оздоровить» телевизионное вещание, повысить его уровень. Однако опыт последующего развития отечественного телевидения показал, что чем больше каналов, либерализации, тем ниже качество телевидения, его духовная насыщенность. Необходимость выживания в условиях рынка, побудило как государственное, так и коммерческое вещание зарабатывать деньги, а это не всегда приводило к повышению качества программ. Ведь зачастую телепродукция делалась и делается под «рекламодателя».

Преобразования, произошедшие в республике за последнее десятилетие, побудили необходимость реформирования и государственного телевидения.

Так, важным фактором «трансформации» Государственной телерадиовещательной компании в Телерадиокомпанию Узбекистана

---

<sup>4</sup> Выступление Ислама Абдуганиевича Каримова на заседании правительства, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год // 12.uz

явились финансовые проблемы. Указом Президента Республики Узбекистан от 7 мая 1996 года был провозглашен поэтапный переход государственных телерадиоструктур на самофинансирование, «с учетом постепенного сокращения размеров бюджетного финансирования»<sup>5</sup>.

До конца 2005 года структура государственных вещательных организаций в лице главной радиокompании страны - Узбекского республиканского радио - в организационном плане сохраняла некоторые структурные принципы и признаки бывшего Государственного комитета по телевидению и радиовещанию. Руководство радиовещанием, как и прежде, осуществлял заместитель Председателя Телерадио, программную деятельность координировала Дирекция программ. Тем не менее, начиная с 1996 года, главная радиокompания страны претерпела серьезную эволюцию. Так, если раньше государственное вещание было представлено «безликими» программами – Первая программа, Вторая программа и т.д., - то теперь республиканский эфир стали представлять каналы «Узбекистон», «Ешлар», «Тошкент», «Спорт».

Нововведением стала четкая профилизация государственных каналов: «Узбекистон» был преобразован в канал информационно-аналитического, общественно-политического звучания. Цель его деятельности – стать по возможности разносторонним и доступным для широкой массы слушателей. «Тошкент» стал рупором муниципального вещания. «Ешлар» позиционировал себя как канал адресного вещания, ориентированный на потребности молодежной аудитории.

Автономизация эфирных каналов способствовала реализации их полной самостоятельности в проведении программной и кадровой политики, и как следствие этого – заметное улучшение качества передач.

Перестройка государственного телевидения затронула организационную, содержательную структуры, программную деятельность, творческие установки. В результате реформирования ведущей вещательной

---

<sup>5</sup> Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по повышению роли телевидения и радио в общественном развитии Узбекистана» // Народное слово, 1996, 8 мая

организации страны увеличился общий объем вещания, расширился спектр возможностей выбора передач, стало больше рекламы.

Заметное влияние на организационную перестройку республиканского ТВ оказал и технический прогресс, прежде всего, компьютеризация и связанная с ней новая аппаратура звукозаписи и монтажа. «Вторжение» новейших электронных технологий не только в вещательную студию, в сам процесс подготовки и «выдачи» передачи в эфир, но и на рабочий стол журналиста способствовало появлению новых подходов к организации студий, редакций, отделов, творческих групп. Так, неизменными структурными компонентами ведущей телеорганизации страны стали «компьютерные центры».

Все эти нововведения подготовили почву для следующего этапа реорганизации государственных электронных масс-медиа, осуществление которой пришлось на начало 2006 года. Согласно Указу Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова "О мерах по реформированию и развитию независимых каналов телерадиовещания"<sup>6</sup> на базе Телерадиокомпании республики была сформирована Национальная Телерадиокомпания (НТРК) и самостоятельные телерадиоканалы. В частности, были созданы Государственные унитарные предприятия (ГУПы): Телерадиоканал "Узбекистон" - на базе одноименных теле- и радиоканалов, Телерадиоканал "Спорт" - на базе телеканала «Спорт» и радиоканала "Машъал", Телерадиоканал "Тошкент" - на базе телеканала "Тошкент" и радиоканала "Дустлик". В Закрытое акционерное общество Телерадиоканал "Ешлар" объединены теле- и радиоканалы "Ешлар". 51% акций этого ЗАО сохраняется в собственности государства, а 49% выставляются на свободную продажу юридическим лицам - резидентам Республики Узбекистан. При этом, согласно Указу "сокращение бюджетного финансирования и переход на полное самообеспечение ЗАО "Телерадиоканал "Ешлар" будет осуществляться поэтапно до 2010 года (ежегодно - на 20%), с сохранением на

---

<sup>6</sup> Каримов И.А. "О мерах по реформированию и развитию независимых каналов телерадиовещания" //Собрание законодательства Республики Узбекистан. 2005 г., №45.Ст.138

указанный период льгот, предоставляемых законодательством предприятиям, учреждениям и организациям, финансируемым исключительно за счет государственного бюджета"<sup>7</sup>.

Итак, в результате реорганизации государственные унитарные предприятия "Узбекистон", "Спорт", "Тошкент" и ЗАО "Ешлар" в качестве самостоятельных юридических лиц стали полноправными субъектами национального информационного пространства. Каналы получили возможность самостоятельно зарабатывать и распоряжаться доходами, направлять прибыль на собственное развитие, приобретение технических средств, оплату услуг связи и обеспечения процессов телерадиопроизводства, стимулирование труда своих сотрудников. У каждого из них - своя бухгалтерия, рекламно-маркетинговые службы, отделы кадров, собственный счет в банке, самостоятельное делопроизводство - все необходимые элементы и атрибуты независимого производственного предприятия. Следует отметить, что такой статус им предоставлен впервые за всю историю существования в Узбекистане общенационального телевидения и радиовещания<sup>8</sup>.

Изменения затронули и систему управления компанией. Она существенно оптимизировалась за счет реорганизации отделов и департаментов, перераспределения функций, сокращения административного аппарата. Часть полномочий центрального аппарата была передана руководителям телерадиоканалов, что существенно расширило их самостоятельность в творческой, технической, финансовой, эфирной, кадровой и рекламной политике. Заметным нововведением в организационной структуре Национальной Телерадиокомпании Узбекистана явилось и создание таких подразделений, как Отдел разработки перспективных медиа-проектов, Центр компьютерных, информационных и медиатехнологий и ряд других. В первую очередь, именно их задачей стала

---

<sup>7</sup> Каримов И.А. "О мерах по реформированию и развитию независимых каналов телерадиовещания"//Собрание законодательства Республики Узбекистан. 2005 г., №45,с.138

<sup>8</sup> Локальные кабельные сети не в счет, так как они не обладают статусом общенациональных телерадиоструктур.

разработка и апробация в отечественном телерадиопространстве новейших творческих и технических идей, проектов в сфере электронных СМИ.

Реорганизация телевидения страны, как было официально заявлено<sup>9</sup>, имела целью, во-первых, развить конкурентные отношения в рамках самой телерадиокомпании между ее творческими коллективами, во-вторых, повысить конкурентоспособность продукции Национальной Телерадиокомпании в масштабах всего пространства электронных СМИ Узбекистана. Нацеленность главной телерадиовещательной организации республики на повышение конкурентоспособности собственной продукции было обусловлено, на наш взгляд, и интенсивным развитием негосударственных электронных масс-медиа, которые к данному времени уже громко заявили о себе не только в эфирном пространстве страны, но и далеко за ее пределами.

Вместе с тем необходимо отметить, что вследствие реорганизации телевидения выявился ряд проблем, вызванных существенными различиями в организационном, техническом, кадровом и экономическом аспектах деятельности организаций, занимающихся созданием телепрограмм и обеспечивающих их распространение. Ввиду этого, на наш взгляд, есть целесообразность рассмотреть основные тенденции экономического развития системы телевидения республики на примере его государственного сектора.

## ***§ 2. Основные тенденции экономического развития государственной системы телевидения в Узбекистане***

Говоря о тенденциях экономического развития современного телевидения, следует в первую очередь обозначить такую важную тенденцию как эффект масштаба производства, который побуждает телеканалы стремиться к постоянному увеличению, т.е. максимизации аудитории.

При увеличении масштабов производства в телевизионном секторе растут не переменные издержки, в данном случае на распространение телевизионного сигнала, а постоянные, то есть издержки на производство

---

<sup>9</sup> Хуршид Даврон. Телерадиовещание Узбекистана: новые перспективы. //http://pr.uz

телепрограмм. Следовательно, объем аудитории телеканалов становится важным экономическим показателем их деятельности, при этом увеличение числа зрителей не обязательно ведет к дополнительным затратам на распространение сигнала.

Это означает также, что стоимость трансляции телепрограмм дополнительным, новым зрителям во многих случаях близка к нулю. Правда, не во всех случаях это утверждение справедливо: при неразвитой трансляционной сети или низкой плотности населения стоимость строительства технической инфраструктуры ТВ чрезвычайно высока. На начальном этапе деятельности это, естественно, увеличивает переменные издержки. Однако если эфирный телеканал, опирающийся на уже существующую трансляционную сеть, стремится расширить свою аудиторию, его затраты на привлечение новых зрителей будут минимальными.

Вторая тенденция экономического развития ТВ заключается в том, что стоимость доставки программ к зрителям в последние годы значительно сокращается.

Телевидение сегодня – важнейший игрок в индустрии свободного времени, и это заставляет телеканалы постоянно думать о расширении аудитории. Для телезрителей телепрограммы, несомненно, имеют нематериальную ценность. Ценность телепрограммы определяется ее содержанием, значением и смыслом передаваемых сообщений. Эта особенность также подчеркивает общественный характер телевизионного производства.

Но зрителям нужны не просто какие-либо программы, им нужны интересные и нужные программы. Важнейшим условием, вытекающим из этого положения, становится необходимость постоянного обновления, новаторства в производстве программ. Даже наиболее известные телепрограммы со временем теряют свою популярность, поскольку в свободное время зрители постоянно стремятся к новым развлечениям. Телевизионная индустрия находится под постоянным давлением факторов

извне, что стимулирует стремление к постоянному улучшению качества телепрограмм. В число этих факторов входит конкуренция с многочисленными «игроками» индустрии свободного времени – будь то другие телеканалы, другие СМИ или иные предприятия индустрии развлечений (массовые зрелища, клубы, и т.п.)

Третья тенденция экономического развития телевидения Узбекистана: под давлением конкурентной среды телеканалы вынуждены постоянно стремиться к улучшению качества и инновационности продукта.

С точки зрения самих телеканалов создание программ – реальное производство, требующее значительных вложений. Средства телекомпаний могут быть направлены или в производство собственных программ, или на закупку программ из внешних источников. Очевидно, что вложения в производство телепрограмм не зависят напрямую от объема аудитории, но будут значительными в любом случае, даже при ограниченной аудитории телеканала. Само производство телепрограмм – весьма трудоемкий процесс, и участвовать в нем должны квалифицированные специалисты. Набор необходимых для телепроизводства специальностей необычайно широк – от журналистов, актеров, режиссеров, т.е. создателей телевизионного контента, до операторов, звукорежиссеров, монтажеров – технических специалистов высшей квалификации. В идеале все они должны обладать творческими способностями и интеллектом, самостоятельностью, преданностью своей работе, но очевидно, что такими людьми довольно трудно управлять. Вместе с этим в телевизионном производстве всегда существовала необходимость осваивать новые технологии, которые позволяют улучшать качество продукта. В результате высокая стоимость рабочей силы в телевизионной индустрии с течением времени будет только возрастать.

Четвертая тенденция экономического развития ТВ заключается в том, что создание телепрограмм – дорогостоящее, трудоемкое и технологически зависимое производство.

Очевидно, что в телепроизводстве наибольшие затраты приходятся на создание новых программ. В стремлении максимизировать доходы

телеканалы усиленно ищут возможные пути сокращения стоимости телепрограмм. Это, с одной стороны, производство и приобретение более дешевых программ (с привлечением невысокооплачиваемых творческих и технических специалистов). К этой же категории относится приобретение телестанциями вторичных прав на показ популярных телепрограмм и сериалов. Именно этим, на наш взгляд, объясняется широкий повтор на канале «Узбекистон», например, корейских сериалов «Киш сонатаси» («Зимняя соната»), «Какнус», на «Ешлар» - национальных сериалов «Туташ такдирлар» («Переплетенные судьбы»), «Чоррахдаги уй» («Дом на перекрестке») и др.

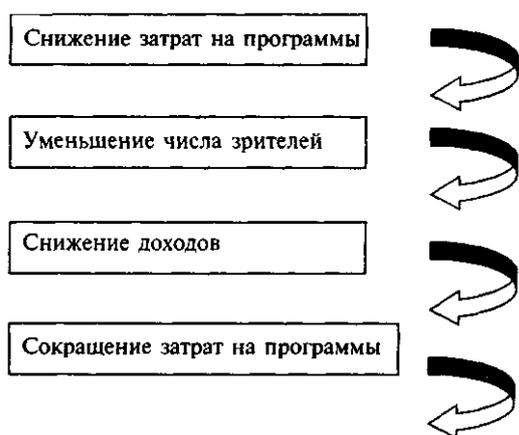
Ко второй категории сокращения затрат на производство относится широкое вторичное использование программ и новостных сюжетов, своеобразный телевизионный рециклинг. Ярким примером проявления этого служит в частности, канал НТТ.

Такие меры, как показывает практика, могут принести временное снижение финансовых затрат, однако неявные экономические издержки часто оказываются весьма существенными. Медиаэкономисты называют эту ситуацию «порочной спиралью» снижения прибыльности в телеиндустрии<sup>10</sup>. Экономическая логика, стоящая за этим явлением, напоминает логику «спирали тиража» в газетной индустрии. Схематично «порочную спираль» телеиндустрии можно описать так. В поисках путей оптимизации телеканалы сокращают свои программные бюджеты. Это неизбежно приводит к сокращению числа их зрителей и соответственно снижению доходов от рекламы, в результате чего сокращается их прибыль. Телестанции не могут увеличивать вложения в производство и приобретение новых телепрограмм. В свою очередь это ведет к снижению затрат на производство и приобретение новых программ. Таким образом, начинается следующий,

---

<sup>10</sup> См., напр.: Вартанова Е.Л. Основы медиаэкономики и медиаменеджмента за рубежом. М., 2002, стр. 36; *Doyle J. Understanding Media Economics*. London: Sage, 2002. P. 62–63;

более низкий виток «порочной спирали», и все повторяется снова, но уже на более низком уровне (рис. 1).



*Рис. 1. «Порочный круг» снижения прибыльности в телеиндустрии*

Многие медиаэксперты считают, что телевизионная индустрия в возрастающей степени будет развиваться в соответствии с приведенной выше схемой, так как увеличение числа телеканалов и прогресс цифрового ТВ повлекут за собой резкое сокращение объемов аудитории. Это означает, что экономические основы телевизионной индустрии должны будут претерпеть существенную трансформацию, финансирование телевидения будет модифицировано, а существующий эффект масштаба производства видоизменится. Зрители во все возрастающей степени сами будут оплачивать просмотр телепрограмм, и телекомпании перейдут на платные формы доставки программ.

В настоящее время «бесплатное» ТВ преобладает практически во всех странах мира, включая и наиболее продвинутые технологически, поэтому в данной работе мы будем рассматривать главным образом экономические особенности этой модели телевизионной индустрии.

Подводя итоги вышесказанному, необходимо отметить, что к настоящему времени в Республике Узбекистан сформировалась децентрализованная система телевидения с инновационными организационно-правовыми и экономическими принципами ее функционирования. Так, государственные телеканалы получили статус государственных унитарных предприятий, наделенных правами

хозяйственной деятельности, приносящей доходы, обрели более широкие полномочия в определении своей программной политики, в том числе объемов, структуры и сетки вещания. Преобразования экономической деятельности телевидения республики выявили ярко выраженную тенденцию организации региональными телекомпаниями собственных каналов распространения региональных и местных программ (при сохранении вещания общереспубликанских каналов). Кроме того, в настоящее время четко определился механизм по источникам финансирования структур, осуществляющих телевещание. Это ассигнования из госбюджета, региональных бюджетов, доходы от рекламно-коммерческой деятельности, а также средства из других внебюджетных источников, включая спонсорские поступления, международные проекты и т.д.

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ТЕЛЕПРОИЗВОДСТВОМ

### **§ 1. *Общая характеристика и особенности организации телепроизводства***

Телепроизводство сегодня как в нашей стране, так и за рубежом, регулирует рынок. При рыночных отношениях, регулирующих телепроизводство с учетом всех затрат, организация подготовки и выхода в эфир программ, как показывает мировая практика, должна осуществляться по следующим важнейшим направлениям:

- долгосрочное планирование вещания,
- стимулирование конкуренции;
- социальная значимость телерадиопродукции;
- управление ценами из нее в зависимости от уровня инфляции;
- оптимизация оплаты труда;
- эффективная и либеральная система налогообложения<sup>11</sup>.

Телепрограммы - вещь сугубо материальная. Их можно не только смотреть и слушать, но и размножать, хранить, покупать и продавать, как всякий товар. И с организационно-экономической точки зрения создание таких программ является их производством, как и выпуск любого другого товара.

Телестудия - сложный организм, объединяющий многочисленный коллектив творческих и производственных работников. Как каждое предприятие, она наделена для осуществления производственной программы основными фондами-зданиями, сооружениями, транспортом, а также оборотными фондами сырьем, материалами и денежными средствами. Вот почему при решении многих производственно-экономических, технических, юридических и других вопросов, связанных с подготовкой и выдачей в эфир

---

<sup>11</sup> См.: Волков А.М. ТВ Швеции: экономическая модель развития. М. 2001; Полукаров В.Л. Концептуальные основы управления производством телевизионных программ. М.1996 и др.

программ, необходимо учитывать особенности студии как творческо-производственного предприятия.

Имея много общего с промышленным предприятием, телестудия отличается от него некоторыми специфическими особенностями. Они определяются в первую очередь характером создаваемой продукции, которая зачастую является произведением искусства, предназначенным для удовлетворения морально-эстетических потребностей людей.

В создании телепрограммы участвуют не только творческие работники (писатели, композиторы, режиссеры, актеры, художники, операторы, звукооператоры), но и большой коллектив производственников-инженеров, техников, управленцев, рабочих самых разных профессий. Труд всех и каждого в группе тесно увязан единой целью творческих усилий и единством конечного результата.

Телепроизводство сегодня рассматривается, главным образом, с двух позиций:

- *организации* (как создать творческий коллектив, занимающийся концепцией формирования, подготовкой и выдачей в эфир телепрограмм);
- *управления* (как обеспечить создание программ с поставленными требованиями к качеству, издержкам и срокам)<sup>12</sup>.

Кроме того, современное телепроизводство включает в себя следующие компоненты:

- цели вещания *что вещать, как вещать* (эфирное, кабельное или спутниковое ТВ), *для кого вещать* (на какую аудиторию- с точки зрения социально-экономической, демографической, лингвистической и масштабов охвата), *когда вещать* (временные характеристики телепродукции);
- средства достижения целей вещания - *кадры, материально-техническое оснащение, финансирование, коммерческая деятельность, наличие оптимальных нормативов на всех стадиях телепроизводства, выработка приоритетов, определение и исправление «узких мест»* и т.д.

---

<sup>12</sup> Полукаров В.Л. Технология управления производством телевизионных программ. М., 2001, с. 31

Телевещание, как и всякое другое производство, является собой своеобразный процесс, который можно свести к следующим этапам: инициатива, т.е. *замысел* (программа, рубрика, циклы и т.п.), *план подготовки; его реализацию*. При этом нельзя забывать, что важное место в этом процессе должны занимать критерии эффективности, по которым должна оцениваться телепродукция. К сожалению, на практике, это важное положение, как правило, не реализуется. И это при том, что опыт ведущих телеструктур мира, показывает, что эффективный менеджмент телепроизводством предусматривает оценку телепрограммы, например, и на стадии замысла (сценарная заявка, сценарий), и на стадии завершенного телепродукта. Более того, программа оценивается не только в целом, но и в отдельности (каждый эпизод, сюжет). Такой подход, по нашему мнению, обуславливает и квалифицированное программирование, и оптимальную верстку дня или недели; и рациональное использование программных форм (циклов, серий), и необходимое соотношение жанров в той или иной программе, и систему повторов и т.д.

На телевидении сегодня важно не только подготовить актуальную передачу высокого качества в оптимальные сроки, но и выдать ее в эфир в подходящее время дня, недели, сезона. Такое, к сожалению, как показало наше исследование, происходит не всегда. Вот что показал, например, анализ передачи «Халк уйинлари» («Народные игры») телеканала «Спорт» с точки зрения ее места в программе. Общее количество критических замечаний взято за 100%. По отдельным показателям эти замечания распределились следующим образом:

- изменения в программе, названии рубрик – 31,3%;
- концепция программирования – 16,2%;
- верстка – 12,6%;
- неудобное время программы – 11,2%;
- межпрограммная верстка – 3,7%;
- оформление программы – 2,5%;
- использование программных форм – 3,8%;

- соотношение видов вещания в программе - 10,0%;
- система повторов в программе - 7,5%;
- анонсирование передачи - 1,2%.<sup>13</sup>

Как видим, наибольшее количество замечаний приходится на изменения в передаче и на концепцию программирования.

Из приведенного выше примера следует вывод о необходимости оптимизации планирования деятельности телевидения, начиная с самого низшего ее звена – передачи -, внедрения в практику вещания критериев оценки эффективности выпускаемой студией телепродукции, причем все это должно быть увязано с такими аспектами производственно - финансовой деятельности, как:

- планирование занятости специалистов по срокам;
- определение их компетентности и конкретной ответственности;
- определение издержек и конечных результатов в стоимостном выражении.

Современное телевидение с его сложным, многофункциональным механизмом, дорогостоящим оборудованием требует сегодня не только четко продуманной структурной организации, но и отлаженной системы хозяйственных, экономических, финансовых взаимоотношений между подразделениями - студиями, творческо-производственными объединениями, техническими центрами. Это не только способствует повышению эффективности творческой результативности вещания, но и активизирует коммерческое начало в системе телевидения: ведь сегодня не только осуществляется продажа телефильмов и телепрограмм, телевизионное время и творческие услуги, но и сдается в аренду телеоборудование, на платной основе реализуется техобслуживание.

Говоря об особенностях телевидения как экономического института, необходимо особо сказать и об экономических нормативах телевещания.

Следует сразу подчеркнуть, что даже телецентры с одинаковыми объемами вещания существенно отличаются друг от друга структурой

---

<sup>13</sup> Из аналитической справки ГУПа «Спорт» от 16 ноября 2009 г.

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 и создания программ, а также формирования стоимости одного часа вещания дает возможность определить нормативообразующие 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.

В расчетах полезной загрузки технических средств важно определить вид передач, их объем в часах, затраты полезного времени на световые, микрофонные и трактовые репетиции, видеозаписи с монтажом, видеозаписи без монтажа, на подготовку и уборку оформления.

При анализе телепередач крайне важно классифицировать название, время, рейтинг, размер аудитории в %, оценки независимых экспертов, прессы т.п.

Нормативы времени полезной нагрузки технических средств определяют исходя из объемов среднесуточных, а также теленедели, телемесяца. Здесь важно внедрять современные методы планирования и исчисления цен телепроизводства. Расчет нормативов бюджетного финансирования необходимо напрямую сопоставлять с показателями экономической и финансовой деятельности (доходы, расходы, прибыль).

Так, цена телевизионной программы с возмещением издержек производства может быть определена по следующей формуле:

$$Ц=C+A+P,$$

где *C* – фактические издержки по подготовке и выдаче в эфир программы;

*A* – административные расходы и расходы по реализации;

*P* – средняя норма прибыли на рынке телепрограмм.

Производительность студии может быть определена отношением реального объема телепроизводства к количеству использованных ресурсов. Другими словами, производительность – это показатель среднего объема выпуска передач или реального объема телепроизводства на единицу затрат.

Реальный объем телепроизводства

**Производительность телестудии = Затраты**

Общая стоимость ресурсов

**Стоимость одной телепрограммы = Единица телепродукции<sup>14</sup>**

Исходными данными для конкретных расчетов являются стоимость 1 часа вещания и нормативы загрузки техники.

При определении нормативов времени, необходимого для реализации заданных объемов вещания, принимаются во внимание тенденции изменения программной структуры вещания – рост удельного веса передач крупного плана, а также литературно-музыкальных и информационных. В расчетах также учитываются приобретение телевизионной техники, пополнение и обновление базы киносъёмочной и осветительной аппаратуры и т.д.

Как показывает изучение практики современного отечественного телевещания, экономические нормативы ТВ- как производства, в нашей

---

<sup>14</sup> Миллерсон Д. Телевизионное производство. – М.:ГИТР им. Литовчина, 2008, с. 127

стране несколько отстают от норм расчетов, принятых в ведущих телеструктурах мира. В частности, не оптимизированы расчеты полезной загрузки студийного блока при двухсменной работе, низок баланс полезного времени с учетом профилактики оборудования, не всегда в балансах отводится время на непредвиденные нужды и ремонтные работы студий. Поэтому, как нам кажется, всестороннее внедрение структурных схем, порядка расчетов нормативов бюджетного финансирования пора проводить с учетом мирового опыта телепроизводства. Необходимо более тщательно подходить к разработке нормативов и моделей распределения телевизионных технических средств, оптимизировать работу передвижных телевизионных студий, применять варианты задачи для наилучшего использования имеющихся ресурсов, прогнозировать возможную ситуацию, при которой сформулированное задание (тема, средства, жанр) должно быть нацелено на достижение в определенные сроки оптимального эффекта. При этом учитывать, что важность, сложность и новизна той или иной программы требует особых подходов.

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 телекомпании.

Таким образом, телепроизводство, являясь сложным и многогранным информационно-техническим комплексом, в условиях рыночной экономики стоит перед необходимостью радикальных нововведений, направленных на создание более гибких организационно-распорядительных форм управления вещанием.

## **§ 2 Основные аспекты управления телепроизводством**

Разница в экономиках Узбекистана и развитых стран мира на сегодняшний день заключается в том, что у нас «рынок продавца», и

покупатель суетится, разыскивая нужный товар или услугу. За рубежом же, главным образом, в экономически развитых государствах, сложился «рынок покупателя», где предприимчивость приходится применять продавцу, «обхаживая» покупателя.

Следует отметить, что адаптация к рыночной экономике предполагает учет организационно-экономических факторов и состояния самого телерынка в стране. Вот почему в управлении телепроизводством сегодня как никогда существенно гибкое экономическое мышление и инновационные подходы.

Управление телерадиопроизводством – это система хозяйственных, экономических и финансовых взаимоотношений между редакциями (студиями и телецентром, между творческими и техническими подразделениями в процессе подготовки и трансляции передач и фильмов). Развитие этих отношений происходит по линии 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 республики, с зарубежными вещательными службами. Они оказывают техническую и иную помощь в подготовке материалов, участвуют в обмене и совместном производстве.

Таким образом, управление телепроизводством имеют два аспекта:

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

Управление деятельностью телестудии осуществляется специальным аппаратом, выполняющим многообразные и сложные функции. А именно:

- определение стратегии или цели деятельности, заключающейся в создании ярких в художественном отношении произведений;
- планирование творческой, производственной, финансовой и других сторон деятельности студии;

- определение последовательности работ по реализации поставленной цели (алгоритм деятельности);
- принятие оптимальных управленческих решений;
- контроль за ходом выполнения планов;
- учет и контроль результатов деятельности на основе переработки поступающей информации объекта управления со средой (внутренние и внешние факторы);
- принятие новых решений и выдача управленческих корректирующих команд (обратная связь).

Кроме того, на управляющую систему возлагается осуществление таких функций, как:

- разработка и внедрение мероприятий по научной организации труда и производства;
- полноценное использование оборудования, материальных, трудовых ресурсов;
- обеспечение безопасных методов и условий труда;
- разработка систем материального стимулирования, учитывающих специфику труда;
- повышение квалификации кадров<sup>15</sup>.

Эффективность функционирования телестудии в значительной степени зависит от рациональной структуры управления производством. По структуре можно судить о взаимосвязях и взаимоподчиненности различных подразделений, о взаимоотношениях руководителей разных уровней. На структуру влияют как общие для всех отраслей факторы (вид выпускаемой продукции, масштабы производства, технический прогресс, уровень специализации, территориальное размещение объектов), так и специфические (телевизионные программы, телефильмы, видеофильмы).

Производство телепрограмм – процесс творческий. В нем большой уровень неопределенности – как в методах реализации поставленной цели,

---

<sup>15</sup> Евменов А.Д. Организация, регулирование и планирование деятельности систем телевидения. - СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2005, с. 54.

так и в успешности конечных результатов. Все это требует от управляющей системы нестандартных решений, а от руководителей – эвристического (творческого) мышления.

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

Продукция телерадиопроизводства вызывает необходимость создания ряда структурных звеньев, выполняющих художественно- творческие функции (сценарный отдел, музыкальная редакция, информационные группы, художественные советы, съемочные группы т.д.). Разнообразный характер программ по тематике, видам и жанрам (информационные, исторические, спортивные, сельскохозяйственные, и др.) предполагает различного рода научные и методические консультации коллегиальных органов. Технические проблемы – обеспечение производства аппаратурой, отвечающей современным требованиям и позволяющей творческим работникам полнее реализовать драматические и художественные замыслы, - требуют своих управленческих решений.

На организацию телерадиопроизводства и его управление оказывает влияние и такой фактор, как территориальное размещение объектов управления. Для телестудии характерна большая разбросанность этих объектов. Так, съемочные группы часто работают далеко за пределами своего предприятия, иногда в других городах или за рубежом, что не может не осложнять процесса управления из-за запаздывания информации, сложности обратной связи и т.д. Отдельные производственные звенья также находятся за пределами студии. Так, творческие и технические группы унитарных предприятий национального телевидения пользуются услугами автобазы, расположенной далеко от территории компании.

Необходимость создания дополнительных звеньев управления вызвана и большим количеством программ, выпускаемых телестудией. Например, одновременно могут работать десятки съемочных коллективов, что требует объединения их в особые подразделения, а также создание цеховой структуры управления технической базой, обслуживающей эти группы.

На структуру телестудии или унитарного предприятия оказывает влияние и уровень специализации. Чрезмерно большая номенклатура продукции создает значительные трудности в организации управления производством (планирование, загрузка технической базы, учет и отчетность).

С ростом масштабов, усложнением и интенсификацией производства обостряется необходимость в разработке и внедрении нормативной документации, поддающейся механизированной обработке (перфокарты, слайды и специальные поисковые системы). Практика работы государственных телеструктур показывает, что внедрение множительных аппаратов для тиражирования унифицированной документации (бланков, приказов, финансовых отчетов, заявок, гарантийных писем, доверенностей на получение материальных ценностей) дает большую экономию рабочего времени.

Многообразие и динамизм задач, возникающих в процессе производства программ под влиянием внутренних и внешних факторов, требуют принятия быстрых и управленческих решений. Вместе с тем решения должны быть обоснованными, реально выполнимыми в поставленные сроки. Изучение практики ведущих телекомпаний мира показывает, что для обеспечения высокой эффективности управления производством целесообразна организация управления на научной основе. Это проблема комплексная, включающая решение экономических, правовых, психологических, социологических и других вопросов. К научным способам управления относят использование: научно-технических прогнозов и математических моделей при долгосрочном перспективном планировании; сетевых графиков и нормативной базы при оперативном планировании;

математических методов и электронно-вычислительных машин при анализе результатов работы и поиске оптимальных решений.

Особенности менеджмента телевидения определяются в первую очередь нестандартностью коллективов, задействованных в производстве телевизионных программ. Как уже подчеркивалось нами, в процессе участвуют не только творческие люди, но и представители самых разных профессий - управленцы, техники. В управлении подобными коллективами необходимо сочетание разнообразных методов, способствующих раскрытию творческих возможностей отдельных личностей, а также создание бригад, групп, функционирующих на принципах коллективных форм труда и самоуправления. Именно этим, на наш взгляд, обусловлено создание на канале «Тошкент», например, творческих групп, работающих на определенных тематических направлениях (или отдельных циклах). Это коллективы создателей ежедневной утренней программы «Салом, Тошкент!», информационных циклов «Пойтахт», тележурнала «Карвонсарой», передач экономической направленности - «Бизнес-Пойтахт», «Экономическое ревью» и т.д.

Как показало изучение истории и практики телевидения ведущих стран мира, управлением телеканалами сегодня занимаются менеджеры различного уровня подготовки и квалификации. Не все они пришли в телепроизводство из экономики. Так, Константин Эрнст, генеральный директор ОРТ, на российское телевидение пришел из академической науки. Заместитель генерального директора канала ТНТ Александр Дулерайн – по профессии социолог. Александр Волов, президент группы компаний «Окно-ТВ»- специалист по ИТ-технологиям<sup>16</sup>.

Сегодня кадры телевидения должны составлять главным образом специалисты, обладающие в определенной степени новым экономическим подходом и уровнем поведения. Это обусловлено не только требованиями трансформации бюджетного телевидения в коммерческое, темпами развития

---

<sup>16</sup> Семенова М. Кадры ТВ.// *"Broadcasting. Телевидение и радиовещание"*, №5, 2008, с. 12

рынка, но и общим характером развития экономики страны, сменой социального заказа.

А руководство кадрами с новым экономическим мышлением в свою очередь предполагает, прежде всего, предоставление им возможности реализовать свой творческий потенциал.

Очевидно, что наибольшие возможности для оказания непосредственного влияния на процесс телепроизводства имеются на старте новой передачи. Поэтому определение первоначальной позиции крайне важно для подготовки и выхода программ в телевизионный эфир. Не менее важным представляется обоснование и решение вопросов с затратами, нормами, потребностями в кадрах и технических средствах. При этом нельзя забывать об альтернативных вариантах решения, а также экспертных оценках.

Опыт функционирования ведущих телеструктур России показывает, что управленческое экономическое мышление сегодня требует внедрения инновационных систем управления. Данные системы обусловлены такими критериями как четкое определение рабочего задания, индивидуальная ответственность, оплата по индивидуальным результатам труда, акцент на эффективность и рациональность.

Менеджмент на телевидении предполагает необходимость контроля за ходом создания передачи и ее отдельных этапов, решения спорных вопросов. В телепроизводстве, как показывает зарубежная и отечественная практика, важно развивать экономическую и творческую самостоятельность отдельных подразделений. Тем более, что рыночная экономика диктует новые формы работы с учетом постоянно меняющихся запросов населения.

Эффективная управленческая деятельность организации, в том числе телекомпании, невозможна без разработанной маркетинговой стратегии. «Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена»<sup>17</sup>. Иначе говоря, это комплексно-системный подход к решению проблем рынка, охватывающий

---

<sup>17</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1995, с. 108

все стадии движения товара - от изучения потребностей и спроса до организации послепродажного обслуживания.

Важной особенностью при маркетинговом подходе является учет того, что требует не только оперативного, но и долгосрочного изменения конкретных функций всех звеньев рыночной системы: производственных компаний, посредников, вещательных организаций и др.

Таким образом, маркетинг охватывает всех субъектов хозяйствования, обслуживающих рынок, а его методы приносят успех, когда они используются в единстве. Это касается точной адресности программ, учета потребностей общества в определенной тематике и жанрах, определения объемов производства программ и фильмов и т.д. Маркетинговые решения требуют максимальной адаптации компаний, студий к рынку, ставят их перед необходимостью применять определенную стратегию, которая отвечала бы интересам потребителей (зрителей, слушателей) и обеспечивала эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда.

При маркетинговом подходе соблюдается закон стоимости и другие экономические законы товарного производства, в соответствии с которыми только рынок обеспечивает товарно-денежный обмен. И до тех пор, пока производственные блага не будут обменены на денежный эквивалент, процесс общественного производства не считается законченным и полным, а новый производственный цикл не может начаться. Следовательно, методы маркетинга позволяют стыковать интересы и цели компании с общественными целями, обеспечивать единство микро - и макроэкономических подходов к развитию экономики. Маркетинг предполагает знание потребностей рынка в конкретном товаре. Выход организации на рынок предусматривает:

- анализ рыночной ситуации, прогноз ее развития;
- собственную политику с учетом коммерческого риска и конкуренции;
- сбор и обработку информации;

- наличие специалистов, реализующих маркетинговые решения<sup>18</sup>.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что управление телепроизводством и организация его работы исходят из экономических принципов телевизионной деятельности: прибыльности канала, его конкурентоспособности и экономической достаточности (разумной экономии). Реализация этих принципов происходит в процессе менеджмента – специфической деятельности, связанной с экономическим управлением каналом или компанией.

Цели телевизионного менеджмента – обеспечение существования телестудии путем укрепления его экономической, финансовой базы и воспитание экономического мышления у всех работников трудового коллектива.

Важнейшее значение имеют следующие виды менеджмента: производственный, творческий и собственно экономический – финансовый. Ими занимаются специалисты – менеджеры. Творческим менеджментом руководит главный редактор, за экономический менеджмент отвечает генеральный менеджер. Чем крупнее телеструктура, тем сложнее механизм менеджмента и маркетинга, а следовательно, тем мобильнее должны быть управленческие технологии.

---

<sup>18</sup> Кирия И.В. Зарубежный медиамаркетинг. – М.: Изд-во «ВК», 2006, с. 69

## ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА ТЕЛЕВЕЩАНИЯ

### **§ 1. Рекламный менеджмент**

Нами уже подчеркивалось, что управление телепроизводством сегодня невозможно без знания телерынка. И хотя состояние телерынка республики еще находится в стадии интенсивного развития, все структурные составляющие развитых телерынков мира в Узбекистане сегодня присутствуют. И рекламному процессу в этих структурах отводится далеко не последняя роль.

Учитывая, что реклама сегодня является основным финансовым источником масс-медиа, и телевидения в том числе, в данной части работы главным образом заострим свое внимание на том, как вписывается сегодня реклама в маркетинговый процесс, как осуществляется рекламный менеджмент на отечественном телевидении.

Использование того или иного способа продаж зависит от специфики канала и от сложившейся рыночной ситуации. Существуют определенные различия в технологических приемах продаж на телевидении и радио.

Для телевизионной рекламы характерны, по крайней мере, два существенных отличия. Первое связано с высокой стоимостью демонстрации ролика на телевидении и с возникающей в связи с этим необходимостью тщательного просчета эффективности размещаемой рекламы. Второе отличие касается того, что технология размещения рекламы на ТВ достаточно сложна и требует понимания многих базовых понятий. Чтобы лучше понять специфику продаж на телевизионных каналах, обратимся к анализу основных моделей размещения рекламы и ценообразования на ТВ.

Модель первая - *фиксированное размещение*. Эта модель все еще достаточно распространена на отечественном телевидении. В этом случае рекламодатель, или баинговое агентство, которое обслуживает рекламодателя, покупает у телевизионного канала или медиаселлера<sup>19</sup> рекламное время. Например, рекламодатель хочет купить 5 минут под рекламный ролик длительностью 15 секунд. Канал должен разместить 20 выходов данного рекламного ролика. При этом рекламодатель, опираясь на собственный опыт и интуицию, определяет, когда и в какой программе должна выходить его реклама, и ревностно следит за тем, чтобы его условия выполнялись.

Основное достоинства такого размещения рекламы – в простоте и прозрачности всей технологической цепочки. В данном случае рекламодатель берет на себя все успехи и неудачи размещения. Функция канала сводится к обычной продаже времени и гарантии, что рекламный спот выйдет в определенное четко фиксированное время.

Недостаток такого размещения – в его слабой информационной обоснованности и, следовательно, в высокой вероятности неэффективности рекламной компании.

Размещение рекламы на ТВ многовариантно. Для того чтобы сделать правильный выбор, необходима обширная информация о поведении телевизионной аудитории, ее вкусах, привычках, стереотипах. Личного опыта рекламодателя, хотя опыт и имеет существенное значение, явно недостаточно. Для эффективного размещения рекламы необходимы социологические данные. Использование данных исследовательских компаний становится неким инструментом, позволяющим не «на глазок» определить параметры аудитории, на которую может оказать воздействие рекламный ролик.

Модель вторая – *размещение по рейтингам*. Именно социологические данные лежат в основе второй модели – размещение по рейтингам, или

---

<sup>19</sup> Медиаселлер-сотрудник агентства, оказывающий услуги по продажам рекламного пространства в СМИ с целью распространения рекламы

размещение по GRP. Рейтинговая технология продаж основана на том, что канал продает не время, а аудиторию. При этой схеме продажа базируется на широкой информационной основе.

Рекламодатель в этом случае, покупает не время, необходимое для трансляции своего ролика, а конкретную целевую группу, которая этот ролик может увидеть и на него прореагировать. Расчет, основанный на знании, когда данная целевая группа смотрит телевизор, какие программы она выбирает, позволяет более точно распределить в эфире рекламу и одновременно получить заранее просчитанную эффективность рекламной кампании.

Недостаток такой технологии размещения – в ее сложности и сильной зависимости от развития информационных источников. В качестве таковых выступают: прайс – листы, социологические данные, данные мониторинга телевизионного эфира.

Необходимым источником для размещения рекламы на ТВ выступают *стоимостные характеристики* рекламного времени канала, которые представлены в прайс – листах. Они могут быть различной модификации.

Ценовая политика, воплощенная в прайс – листах, для продаж телеэфира формируется исходя из тех моделей размещения, о которых мы только что говорили. Сегодня для создания прайс-листа необходимы следующие основания:

- продажа по специальным рекламным блокам;
- продажа по минутному прайс - листу;
- продажа по рейтингам.

Система продажи рекламного времени по минутным прайс- листам является наиболее традиционной и простой. Рекламодатель выбирает конкретные рекламные блоки в программах или в межпрограммном пространстве, на которые каждый телеканал устанавливает стоимость размещения рекламы стандартной продолжительностью в 1 мин., иногда в 30 сек. или 1 сек. Далее стоимость рассчитывается относительно

продолжительности ролика. Так, если минутный тариф равен 1000 долл., то ролик продолжительностью 30 сек. будет стоить 500 долл.

Продажа рекламы по специальным рекламным блокам также применяется на телевидении. Суть ее в том, что ролики собирают в специальные блоки, которые затем выходят в течение дня в неизменном виде несколько раз. Как правило, часть выходов рекламного блока выходит в не самое смотрбельное время, что дает возможность предлагать рекламодателю более низкие цены, а каналу наиболее оптимально заполнить рекламное пространство.

Так, в России впервые практика использования специальных рекламных блоках была применена на телеканале «2\*2», где было создано два специальных блока – «Прайм – блок» (3 выхода в течении дня) и «Гранд – блок» (5 выходов в течении дня)<sup>20</sup>.

Посмотрим, как представлена ценовая политика продажи рекламы на отечественном телевидении<sup>21</sup>.

Время эфира		Размещение рекламы в рекламных блоках <sup>2</sup>		Стоимость 1 мин. на телеканалах			
				O'zbekiston	Yoshlar	Sport	Toshkent
утреннее, дневное	06:00 - 17:00	до	Информационных и информационно-развлекательных программ	500	500	140	70
		внутри		625	625	180	90
		до	Теленовелла/худ. Фильм	500	500	160	80
		внутри		625	625	200	100
		до	других программ	400	400	140	70
		внутри		500	500	180	90
Время эфира		Размещение рекламы в рекламных блоках		Стоимость 1 мин. на телеканалах			
				O'zbekiston	Yoshlar	Sport	Toshkent
вечернее	17:00 - 19:00	до	информационных программ	1360	1360	400	200
		внутри		1700	1700	490	250
		до	Теленовелла/худ. Фильм	1400	1400	450	230
		внутри		1750	1750	560	280
		до	других программ	1120	1120	400	200
		внутри		1400	1400	490	250
	19:00 - 22:00	до	информационных программ	2000	2000	560	280
		внутри		2500	2500	700	350
		до	<b>Теленовелла/худ. Фильм</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>640</b>	<b>320</b>
		внутри		<b>2500</b>	<b>2500</b>	<b>800</b>	<b>400</b>
		до	других программ	1600	1600	560	280
		внутри		2000	2000	700	350
	22:00 - 24:00	до	информационных программ	-	2000	400	200
		внутри		-	2500	490	250
		до	Теленовелла/худ. Фильм	1400	1400	450	230
		внутри		1750	1750	560	280
		до	других программ	1120	1120	400	200
		внутри		1400	1400	490	250
ночное	24:00 - 06:00	до	информационных программ	400	400	120	60
		внутри		500	500	140	70
		до	Теленовелла/худ. Фильм	400	400	130	65
		внутри		500	500	160	80
		до	других программ	320	320	110	55
		внутри		400	400	140	70

<sup>20</sup> Щепилова Г. Реклама в экономической структуре СМИ. М., МедиаМир, 2006, с. 135

<sup>21</sup> Прайс-лист телевизионных каналов Национальной Телерадиокомпании Республики Узбекистан на 2010 г.

\* Расценки даны в долларах США

Как видим, ценовая политика рекламы на телевидении обусловлена, прежде всего, расположением в программном продукте (до него или внутри него), а также временем выхода телевизионного произведения в эфир (утро, день, вечер, ночь). Размещение ролика в блоке определяется и его стоимостью. Более дорогие рекламные материалы ставятся в прайм-тайм – наиболее смотровое целевой аудиторией время.

Помимо стандартных форм рекламирования – рекламные ролики – на телевидении существуют другие формы, при расчете цен на которые применяются особые, не описанные выше, подходы. Наиболее часто встречающиеся формы – *телевизионная заставка, размещение логотипа фирмы рекламодателя на экране, бегущая строка, дикторский текст, телетекст* и т.п. Строгой системы ценообразования на такие формы размещения рекламы нет, разные телекомпании предлагают свои варианты, учитывая при этом востребованность предложения, время выхода в эфире. Например, многие телекомпании при использовании бегущей строки устанавливают фиксированную цену на текст, гарантируя определенное количество выходов в течение дня. Ограничителем здесь является общее количество слов или знаков в рекламном объявлении. На узбекистанских телеканалах, таких как «Узбекистон», «Ешлар», чаще всего цена устанавливается из расчета стоимости за одно слово.

Среди других нестандартных форм размещения следует выделить *спонсорство*.

Спонсорство, как правило, осуществляется по отдельной программе, отдельной телевизионной рубрике (например, «Кино на СТС» или «Кун мавзуси» на канале «Узбекистон»), по отдельному проекту (приезд известных исполнителей, крупные спортивные мероприятия и т.д.).

Широкое применение также получает спонсорство отдельной рубрики одновременно на разных телеканалах, как это, например, происходит у нас, с рубрикой «Прогноз погоды», где спонсором выступает производитель маргарина «DONNA».

Крупные телеканалы, как правило, предлагают спонсорские пакеты, включающие в себя различные варианты представления фирмы – рекламодателя на экране. Например, это могут быть заставки в начале и конце программы, устное объявление ведущего о спонсорстве, интервью с представителем фирмы – спонсора, предоставление спонсором призов участникам программы, проведение конкурсов от имени спонсора и многое другое. Фирма – рекламодатель может выбрать для себя наиболее оптимальный набор предложений. Цена рассчитывается с учетом данного выбора и продолжительности эфирного времени, в рамках которого спонсор присутствует на телеэкране. При ценообразовании учитывается базовая цена рекламного времени данного телеканала. Например, размещение логотипа на российском телеканале «Домашний» в рамках спонсорских программ составляет 25% от стоимости минуты в данной программе. При этом площадь логотипа, как правило, не превышает более 7 % площади телеэкрана, продолжительность показа – не более 30 сек<sup>22</sup>.

Как известно, развитие рынка телевизионной рекламы тесно связано с развитием самого телевидения. За последние пять лет ТВ как носитель рекламных возможностей сделало существенный шаг вперед. Сегодня сложилась система теле вещания, которая включает в себя федеральные, региональные, сетевые, спутниковые, кабельные каналы. С точки зрения размещения рекламы, по мнению, исследователей масс-медиа<sup>23</sup>, наиболее привлекательными остаются федеральные каналы. Региональные, сетевые и кабельные каналы в ближайшей перспективе станут полноправными

---

<sup>22</sup> Назайкин А. Медиапланирование на ТВ. // «Бизнес-ключ», № 1, 2007, с. 8

<sup>23</sup> См., напр.: Щепилова Г. Реклама в экономической структуре СМИ. М., МедиаМир, 2006, с. 138 -139; Нечаев А. Борьба за кнопку// «National Business», №5 (ноябрь 2008), с. 68-73 и др.

субъектами рынка, что приведет к технологическим изменениям размещения рекламы на ТВ, о некоторой переориентации размещения даже национальных рекламных компаний с общенационального на региональный уровень.

По мере развития и повышения профессионализма телевизионного менеджмента будет проходить повсеместный переход к продажам по рейтингам, а федеральные каналы, возможно, пойдут еще дальше – будут продавать не столько аудиторию, сколько количество контактов с рекламным спотом. Это более совершенная система размещения рекламы и, по мнению специалистов, очень не далекое будущее узбекистанского телевизионно-рекламного рынка<sup>24</sup>.

## **§ 2. Экономические способы оптимизации вещательного процесса**

Длительность производственного цикла – один из наиболее важных технико-экономических показателей, определяющих объем необходимых оборотных средств, трудоемкость и, в конечном счете, себестоимость производства программы. Сокращение этого цикла представляет собой одну из наиболее важных задач организации производства в любом виде деятельности, в том числе и в телевидении. Экономический смысл сокращения производственного цикла состоит в уменьшении затрат времени на производство продукции.

Для того чтобы определить методы сокращения производственного цикла, необходимо рассмотреть его структуру.

Процесс создания программы состоит из двух этапов: первый охватывает время написания сценариев (литературного, режиссерского); второй – определяется временем производственного цикла. На первом этапе ведется творческая работа, которая сочетается с производственной деятельностью. Первый этап подразделяется на последовательно осуществляемые периоды.

---

<sup>24</sup> Такой точки зрения придерживается, в частности, заместитель Председателя Национальной Телерадиокомпании Республики Узбекистан, кандидат экономических наук Фарход Рузиев

Более значительную по длительности долю в процессе создания программы занимает производственный этап (около 70%). Практика показывает, что именно на этом этапе имеются главные резервы сокращения сроков производства. Этого можно достичь за счет продуманных мер управления и планирования, тщательной подготовки группы к съемке, полноценного использования рабочего времени, применения инновационных технологий, проявления технической и экономической изобретательности в решении сложнейших творческих задач.

Оптимизацию телепроизводства можно осуществить также путем сокращения выездов съемочных групп (как говорят профессионалы «на натуру»), активизации прямоэфирных программ, увеличения студийных съемок. Так как они относительно недороги.

Практика показывает, что именно на стадии производственного цикла есть резервы оптимизации телепроизводства за счет сокращения сроков подготовки и самой съемки телевизионной передачи. Это достигается за счет усовершенствования форм управления и планирования, тщательной подготовки творческой бригады к съемкам, рационального использования техники, применения прогрессивной технологии и изобретательности в решении творческих задач.

Не менее важным способом оптимизации телевидения является также система материального поощрения. По мнению специалистов<sup>25</sup>, она должна основываться на коллективных формах организации и оплаты труда, а также предусматривать его регулирование в зависимости от конечного результата. При этом работники каждого творческого подразделения на телевидении должны рассматриваться как единый трудовой коллектив.

Хорошо продуманная система материального стимулирования свидетельствует не только об эффективном менеджменте, но и позволяет обеспечить осуществление главной цели телевидения – создание

---

<sup>25</sup> См., например: Евменов А.Д. Организация, регулирование и планирование деятельности систем телевидения. - СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2005, с. 74-75

телепрограмм высокого технического и художественного уровня, разнообразных по замыслу и характеру исполнения.

Как показывает изучение практики ведущих телеструктур России, интегральная оценка качества телеканала устанавливается еженедельно, в соответствии с принятым Положением о творческо-производственных объединениях (например, по бальной шкале). Выплата вознаграждения производится, как правило, из специально созданного фонда качества ТВ. Причем вознаграждение из фонда качества выплачивается исходя из трудового вклада каждого работника. Коэффициенты трудового вклада устанавливаются в соответствии с Положением о творческо-производственных объединениях и могут быть скорректированы в зависимости от конкретных условий подготовки тех или иных передач.

Важнейшим элементом эффективной системы стимулирования является практика, когда качество передач определяет комиссия, в которую входят не только штатные работники редакции, но и независимые эксперты. При этом дополнительным источником информации могут служить еженедельные данные опросов телезрителей, отвечающих на специальную анкету. Такой порядок дает возможность постоянно следить за рейтингом передач.

Приведем пример показателей некачественного информационного выпуска, применяемых Первым каналом российского телевидения при оценке информативности вещания. Это:

- 1) отличие стилового единства в художественно – декоративном оформлении телеканала, в подборе графического материала и музыкального оформления;
- 2) отсутствие у ведущего программы отчетливо выраженной позиции, стержня, объединяющего отдельные компоненты телевизионного вещания в целую программу;
- 3) длинноты, смысловые и видеоповторы, рыхлость отдельных сюжетов;
- 4) низкая плотность информации, неадресность материалов;
- 5) непрофессиональное композиционное решение кадров;

- б) брак по свету, звуку, изображению;
- 7) превышение хронометража сюжета от установленного концепцией программы объема;
- 8) нарушение баланса внутренней и международной информации и т.д.<sup>26</sup>.

На отечественном телевидении, к сожалению, программы оцениваются в общем, без учета отдельных их компонентов.

Так, критерии качества программ на ГУП «Узбекистан» можно свести к следующим:

- 1) соответствие «своему» формату;
- 2) высокий качественный уровень содержания информации;
- 3) органичность, естественность ведущего, богатство его словарного запаса;
- 4) высокое качество света, звука и изображения и т.д.<sup>27</sup>.

Телеорганизациям постоянно приходится изменять и совершенствовать телепроцессы, которые не могут быть адекватно восприняты зрителем при существующей в них структуре, зачастую построенной по функциональному признаку.

Внешние условия (сокращение «жизненного цикла» телепродукции, конкуренция, внедрение принципиально новых технологий) заставляют гибко и быстро реагировать на подобные новшества, эффективно используя при этом свои, к слову сказать, весьма ограниченные возможности.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, следует отметить, что с экономической точки зрения необходимо оптимизировать, совершенствовать организационные формы и методы управления телепроизводством. Подобная гибкость в управлении может достигаться помимо перечисленных нами выше способов, таких как сокращение производственного цикла организации телевизионных

---

<sup>26</sup> Иваницкий В.Л. «Первый» в первых рядах...//MediaJobs.RU. 26.06.07

<sup>27</sup> Критерии качества программ ГУП «Узбекистан» (Документ внутрислужебного пользования от 4 марта 2007 г.)

программ, кадрового состава создателей телепродукта за счет овладения ими смежных профессий, также, например, путем создания временных трудовых коллективов, образующих многочисленные горизонтальные связи внутри телеорганизации и требующих, как подтверждает практика, меньших затрат, но дающих более высокую результативность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня в Узбекистане сформировалась децентрализованная система телерадиовещания с инновационными организационно - правовыми и экономическими принципами ее функционирования.

Государственные телерадиокомпании получили статус государственных унитарных предприятий, наделенных правами хозяйственной деятельности, приносящей доходы, обрели широкие полномочия в определении своей программной политики, в том числе объемов, структуры и сетки вещания.

Инициаторами развития (и, следовательно, инвесторами) телерадиовещания в регионах все в большей степени становятся администрации регионов. Там наметилась ярко выраженная тенденция организаций собственных каналов распространения региональных и местных программ (при сохранении вещания по общереспубликанским каналам).

Получил широкое развитие рынок рекламы, который является в настоящее время основным фактором, способствующим повышению экономической самостоятельности телерадиокомпаний.

В период 2006-2010 гг. в нашей стране окончательно определился механизм по источникам финансирования предприятий и организаций, осуществляющих телевещание. Это ассигнования из госбюджета, региональных бюджетов, доходы от рекламно-коммерческой деятельности, а также средства из других внебюджетных источников, включая спонсорские поступления, международные проекты и т.д.

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 телекомпании.

Как выявило изучение практики современного отечественного телевидения, экономические нормативы ТВ - как производства, в нашей стране, несколько отстают от норм расчетов, принятых в ведущих телеструктурах мира. В частности, не оптимизированы расчеты полезной загрузки студийного блока при двухсменной работе, низок баланс полезного времени с учетом профилактики оборудования, не всегда в балансах отводится время на непредвиденные нужды и ремонтные работы студий.

В телеиндустрии создается конкурентная среда. Это процесс длительный. Особого внимания заслуживает опыт ведущих телеструктур мира по созданию единого технологического телекомплекса. Тогда процесс выхода программ в эфир будет определяться ценами и нормами, которые опосредуются общими целями вещания, нацеленными на выпуск высококачественной телепродукции. Ясно, что стоимостные оценки передач будут иметь все большее значение.

Таким образом, представляется целесообразным внедрение следующих мер по оптимизации экономической стабильности телеканалов республики:

- На телевидении необходимо развивать экономическую самостоятельность существующих и стимулировать создание принципиально новых альтернативных структур. Именно рыночная экономика диктует новые формы телеорганизаций с учетом постоянно меняющихся запросов населения. Однако ослабление государственного воздействия на экономику телепроизводства, на наш взгляд, недопустимо.

- Цели, задачи и предмет деятельности в области управления производством телепродукции требуют комплексного подхода при дальнейшей разработке методов управления телеиндустрией.

- В телекомпаниях необходимо внедрять наиболее оптимальные нормы и системы оплаты труда; определять режим функционирования, объем и порядок загрузки всех структурных производственно-творческих подразделений, технических средств телевидения с присвоенными им частотами. Необходимо оптимизировать работу передвижных телевизионных студий, применять варианты задачи для наилучшего использования имеющихся ресурсов, прогнозировать возможную ситуацию, при которой сформулированное задание (тема, средства, жанр) должно быть нацелено на достижение в определенные сроки оптимального эффекта. При этом учитывать, что важность, сложность и новизна той или иной программы требует особых подходов.

- В связи с необходимостью перехода отрасли информационно – культурного комплекса к самофинансированию нормативы затрат должны рассчитываться на единицу конечной продукции телепроизводства – 1 час вещания. Это создает условия для эффективного использования экономических методов управления телерадиовещанием. Основательная разработка технологических принципов создания телевизионных программ, моделей формирования стоимости 1 часа вещания позволит определить нормативы и параметры, построить различные варианты классификаций объемов конечной продукции телерадиопроизводства, создать системы нормативных затрат и алгоритмов расчета затрат на планируемые объемы вещания, выявить различные варианты новых структур вещания, внедрить принципиально новые структуры вещания по формам передач с определением нормативов стоимости 1 часа вещания по каждой организационной структуре, телекомпании в целом.

Далее. Необходимо повысить эффективность управленческих решений, которая по нашему мнению, должна подразумевать:

- а) обоснованность (учет объективных экономических законов, строгую ориентацию на соответствующие нормативно – правовые акты);
- б) директивность (управленческие решения по подготовке и выпуску телепрограммы диктуются, во – первых, единоначалием и, во – вторых, обязательностью выполнения);
- в) своевременность;
- г) адресность (каждое решение по выпуску в эфир телепрограммы должно быть связано с теми или иными регламентирующими положениями);
- д) конкретность сроков выполнения этапов производства телепрограммы;
- е) направленность управленческих решений на определенную цель (с обоснованием ее достижения, включая оптимальные взаимодействия между исполнителями и контроль по реализации).

В настоящее время идет процесс, обеспечивающий полную самостоятельность Национальной телекомпании республики в создании ее организационно – управленческих структур. Поэтому по-прежнему актуальна проблема оптимизации экономического механизма функционирования новых телеструктур с учетом научно обоснованных прогностических оценок развития отечественного и зарубежного телерадиопроизводства.

Как показало данное исследование, пока еще в практике республиканского и регионального телевидения новые методы управления телепроизводством, такие как оптимизация труда творческих и технических работников, сокращение сроков производства телепродукта, мирно сосуществуют с устаревшими и уже не эффективными способами оплаты труда работников не по конечному результату, а по усредненным тарифам, определение

качества программы не по каждому компоненту в отдельности, а оценка ее в целом и т.д.

Анализ любой телевизионной системы сегодня предполагает целостность как методологический принцип. Системный подход подразумевает движение от системы к ее компонентам, поскольку сумма свойств компонентов не тождественна свойствам системы в целом. Телевизионная система представляет собой некое целостное образование, все компоненты которого связаны друг с другом, причем изменения одного компонента закономерно влекут за собой изменения других, поэтому телевидение как система должно быть объяснено не только через его компоненты, но также и через всю совокупность связей между ними.

Более того, в рыночных условиях должны закрепляться не только функции управления, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, конкретные виды ответственности за результативность менеджмента.

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Каримов И.А. "О мерах по реформированию и развитию независимых каналов телерадиовещания" //Собрание законодательства Республики Узбекистан. 2005 г., №45.
- Каримов И.А. «О мерах по повышению роли телевидения и радио в общественном развитии Узбекистана» // Народное слово, 1996, 8 мая
- Выступление Ислама Абдуганиевича Каримова на заседании правительства, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2010 год // 12.uz
- Закон «О СМИ» Республики Узбекистан. Т. 1997
- Закон «О рекламе» Республики Узбекистан. Т. 1998

х х х

- Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. – СПб, 2001.- 864 с.
- Браун Дж., Куол У. Эффективный менеджмент на радио и телевидении (в двух томах). – М.: Мир, 2001.-509 с.
- Вартанова В.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. М.:Аспект-Пресс, 2003.-335 с.
- Вартанова Е.Л. Экономика и менеджмент СМИ / Науч. ред. Н.В.Ткачева./ – М.: Изд-во «ВК», 2005. – 126 с.
- Волков А.М. ТВ Швеции: экономическая модель развития. М. : Аспект-Пресс, 2001.- 188 с.
- Ворошилов В.В. Менеджмент СМИ: конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.- 48 с.
- Ворошилов В.В. Экономика журналистики: конспект лекций. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.- 64 с.
- Ворошилов В.В. Журналистика и рынок: проблемы маркетинга и менеджмента СМИ. –СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997.-232 с.

- Голубицкая Е.А., Кухаренко Е.Г. Основы маркетинга в телекоммуникациях. – М.: Радио и связь, 2005.- 320 с.
- Гуревич С.М. Экономика средств массовой коммуникации. М.: Аспект-Пресс, 2004.- 288 с.
- Евменов А.Д. Организация, регулирование и планирование деятельности систем телевидения. - СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2005 -187 с.
- Кирия И.В. Зарубежный медиамаркетинг.- М.: Изд-во ВК, 2006. -149 с.
- Коробицын В.И., Юдина Е.Н. Социологические исследования ТВ и рекламы. М.: РИП-Холдинг, 2006.-200 с.
- Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание. – М.: Изд дом «Вильямс», 2005.-704 с.
- Менеджмент на медиапредприятиях. Под ред. А.Панкина. М. 2003
- Миллерсон Д. Телевизионное производство. – М.: Изд-во Флинта, 2004.- 566 с.
- Основы продюсерства / Под ред. Г.П. Иванова, П.К. Огурчикова, В.И. Сидоренко. – М.: Юнити, 2003.- 719 с.
- Полукаров В.Л. Основы менеджмента. М.: КноРус, 2008.- 240 с.
- Полукаров В.Л. Технология управления производством телевизионных программ. М.: КноРус, 2007.- 194 с.
- Полукаров Телевизионный менеджмент. М. Дашков и К, 2003.- 318 с.
- Полукаров В.Л., Рошупкин С.Н., Кобулашвили К.А. Разработка и технологии производства и продажи рекламного продукта. М. КноРус, 2006.- 352 с.
- Щепилова Г. Реклама в экономической структуре СМИ. М., МедиаМир, 2006.- 168 с.

x            x            x

- Иваницкий В.Л. «Первый» в первых рядах...//MediaJobs.RU. 26.06.07
- Назайкин А. Медиапланирование на ТВ. // «Бизнес-ключ», № 1, 2007

- Семенова М. Кадры ТВ./ / "Broadcasting. Телевидение и радиовещание", №5, 2008
- Хуршид Даврон. Телерадиовещание Узбекистана: новые перспективы. //http://pr.uz. 2006

