**Основные принципы современного телевизионного менеджмента**

Кирилл Кучеров

Итак, что такое менеджмент? В классическом толковании, приведенном в словаре Уэбстера, это: "Исполнительная функция планирования, организации, координации, руководства, контроля и надзора в отношении какого-либо промышленного или делового предприятия или деятельности с ответственностью за результат". [1] Специализированный словарь средств массовой информации Р.Терри Элмора трактует его как: "Многозначный термин, обозначающий искусство достижения целей путем работы с подчиненными". [2] Это не расходится с определениями отечественных исследователей, в частности, петербургского ученого В.В.Ворошилова: "...Менеджмент, с одной стороны, совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и роста прибыли, а с другой - наука управления человеческими отношениями в процессе производственной деятельности коллектива, во время взаимосвязей потребителей с производителями. Отсюда к менеджменту СМИ можно отнести совокупность принципов, методов, средств и форм подготовки и выпуска газетных номеров, телерадиопрограмм с целью получения прибыли и удовлетворения потребности массовой аудитории и науку управления человеческими отношениями в процессе производственной деятельности коллектива СМИ, а также в ходе взаимосвязей с инфраструктурой журналистики и потребителями информации". [3] "Однако журналистский менеджмент, - продолжает он, - это не только управление финансами и бизнесом в редакционных коллективах, а более широкие наука и искусство". [4] Другими словами, это комплекс всех действий, направленных на успешное функционирование издания или любого другого предприятия СМИ в экономике, обществе. Сюда входит система планирования и принятия базовых решений; разработка и внедрение целей, стратегии и конкретного плана действий; разработк и обеспечение бюджета; отбор, найм, ориентация, оценивание и обучение служащих предприятия; контроль капиталовложений предприятия; изучение новейших технологий в своей области; четкое представление о влиянии на бизнес механизма конкуренции, маркетинга продукта производства, направленного на верно выбранные социальные сектора рынка - и потребителей, и рекламодателей, а также мониторинга (то есть анализа и прогноза) изменений, происходящих внутри этих секторов; знание и выполнение этических и юридических требований; а также преодоление множества частных проблем.

Значимость менеджмента наиболее очевидна на примере телевидения. Ведь, как известно, главное преимущество телевидения состоит в том, что оно является незаменимым средством общения для миллионов семей; почти каждый, независимо от своего социально-экономического статуса, регулярно смотрит некоторые телевизионные программы.

Телевидение представляет рекламодателя, поскольку позволяет передавать их сообщения наиболее эффективным способом, комбинирующем зрелищность, звук, движение и цвет. Оно предоставляет не имеющую себе равных возможность продемонстрировать достоинства продукции в тесной домашней обстановке. Телевидение является быстродействующим средством передачи информации, особенно для нового продукта или новой важной особенности уже хорошо известного продукта.

В соответствии с многозадачностью менеджмента можно провести четкую дифференциацию типов менеджеров телевизионных СМИ, которые разделяются, по меньшей мере, на три группы по принципу:

- определенного вида электронных СМИ, в котором они работают,

- уровня, занимаемой ступени внутри самой организации,

- функций, которые они выполняют в своем подразделении

Эту структуру можно проиллюстрировать на примере телевизионной станции, действующей на крупном рынке. Главное лицо такой станции - генеральный менеджер. Он ответственен за деятельность станции в целом, но больше связан с долгосрочным планированием, обеспечением программ безопасности и защиты от конкуренции, а обеспечением прибыли для акционеров. Другая область компетенции генерального менеджера - это общественное положение станции, ее участие в различных социальных процессах (акты благотворительности, телемарафоны и т.д.). Этот акцент позволяет создать благоприятное единство телекомпании с ее зрителями, а также дает возможность сблизить звезд эфира с обычными людьми, что повышает рейтинг доверия.

Генеральный менеджер также работает вместе с директором программ над разработкой приоритетных передач. Кроме того, он задает тон отношениям внутри организации, проводя свою политику и во многом определяя моральный климат станции.

Над генеральным менеджером располагается только один орган управления - совет акционеров компании, поскольку форма коллективной собственности в телевизионном бизнесе - самая распространенная, так как подсказана логикой экономики.

Бизнес-менеджер выходит на первый план и становится ключевой фигурой в успешном функционировании телестанции, поскольку доказано, независимая телекомпания должна быть экономически успешной. Бизнес-менеджер - главный финансист издания, главный советник по инвестициям и всему бюджету издания, определяющий и всю ценовую политику. Он следит за балансом станции и изменениями в расходах, которые могут повлиять на прибыльность станции. Бизнес-менеджер также занимается вопросами расчетов, обработки данных, персонала, безопасности и содержания станции. Он вносит предложения по премированию сотрудников и сотрудничеству с профсоюзами, помогает менеджеру по продажам разрабатывать эффективные стратегии продаж. То есть мало таких областей, в которых не участвует бизнес-менеджер. В отличие от генерального менеджера, он по роду своей деятельности имеет более тесный контакт со всеми ключевыми менеджерами станции.

Директор новостей на телевидении отвечает непосредственно за ежедневные выпуски новостей, обеспечение и поддержание рейтинга информационных передач на рынке, найм ведущих эфира и формирование стиля отношений и морали в редакций. Как и менеджеры других отделов, директор новостей чувствует себя звеном между менеджерами более низкого и более высокого, чем он сам уровня.

Должность менеджера по продажам на телестанции соответствует рекламному директору газеты или журнала. Он управляет отделом, определяющим уровень расценок на рекламу данного канала и адресующим программы соответствующим рекламодателям для достижения наилучшего результата.

Менеджер по продажам должен контролировать количество эфирного времени, которым располагает канал, и получать наивысший рейтинг рекламы. Он знает относительную ценность каждого отдела. Он добивается успеха путем грамотной кадровой политики и стратегии поведения на рекламном рынке. Как всякий продавец эффективный менеджер по продажам должен досконально знать свой продукт, но также хорошо чувствовать рекламные нужды своих клиентов. Продажа рекламы на телевидении - это бизнес, абсолютно ориентированный на потребителя.

Если директор новостей отвечает за все новостное и общественно-значимое вещание, то директор программ занят отбором и показом развлекательных программ. Отбор развлекательных программ - сложное дело, поскольку конкурирующие станции также ищут популярные, притягивающие зрителей передачи, стараясь транслировать их в то же самое время.

Менеджер по маркетингу должен очень хорошо владеть методами исследования рынка и приемами дизайна программ, соответствующими их специфике. Он много работает с независимыми исследователями рынка, расшифровывая результаты исследования и указывая на главные, фокусные направления дальнейшей деятельности.

Промоушн-менеджер. Телевидение уже давно является лидером по продвижению себя общественности и участию в общественно-значимых событиях. Промоушн-менеджер ответственен за имидж компании и он находится на переднем крае этой стороны ее деятельности. Этот ключевой пост занимает человек, руководящий техникой продвижения материалов, формирующих общественное мнение, и рекламы, несущей позитивный имидж станции зрителям и рекламодателям. Из-за важности и разнообразия своих обязанностей промоушн-менеджер находится на уровне ключевых менеджеров, как директор новостей или менеджер по продажам. Он работает с отделами исследования и маркетинга, творческими службами, редакцией новостей и отделом продаж, взаимодействует с генеральным менеджером для реализации долгосрочных стратегических планов. Часто контакт промоушн-менеджера с генеральным менеджером происходит благодаря продвижению специальных программ по связям с общественностью, в которых задействована станция.

Главный инженер. Техническую сторону телевидения обеспечивает главный инженер. Он руководит работой технического штата станции, следит за состоянием студийного и переносного оборудования, находится в курсе новейших технологий, которые могут улучшить качество вещания станции, готовит бюджет технического отдела. Работа главного инженера во многом сходна с обязанностями менеджера по распространению в газете или журнале, хотя и имеет более технический уклон, так как главный инженер отвечает за доставку продукта телестанции зрителям. В наше время космических технологий, спутниковых новостей и увеличивающихся возможностей съемок в прямом эфире главный инженер должен обладать высокой квалификацией, чтобы донести эти возможности до зрителя.

Эта классическая структура еще не нашла полного понимания в России, как и смысл термина менеджмента и всей области, которую он обозначает. Многие соотносят понятие менеджмента с чисто административным управлением творческим процессом подготовки материалов газеты и выпуска ее номеров, принципы которого были в силе до недавнего времени. Другие очень узко понимают менеджмент как сугубо экономическую сторону деятельности СМИ, способ, которым пользуется редактор, когда ему нужно что-то сделать с нераскупленным тиражом. Одни пытаются бездумно скопировать зарубежный опыт, другие, ссылаясь на национальную специфику, отрицают его вовсе.

"Российские СМИ получили от Запада множество дурных советов, - говорит Уильям Данкерли, американский консультант и эксперт по проблемам СМИ, специалист по проблемам прессы в посткоммунистических странах. - Давались они не со зла. По моим наблюдениям они были скорее проявлением неопытности американских бюрократов. Эти люди принимали решения о том, как следует потратить американские средства, выделенные для помощи рождению свободной прессы. Однако эти люди, очевидно, не понимали экономики СМИ, не представляли стратегических условий для возникновения свободной прессы и не знали методов, с помощью которых можно было бы осуществить необходимые преобразования. Сейчас помощь США представляет собой довольно случайный набор учебных курсов для журналистов и менеджеров СМИ. Для того, чтобы американская помощь была эффективной, она должна базироваться на долгосрочном плане, в котором "прописаны" критические моменты на пути к свободе прессы, и в соответствии с ними все проекты по оказанию содействия СМИ увязаны воедино. К глубочайшему сожалению, такого плана не существует . В итоге мы спонсировали множество программ, которые были интересны сами по себе, но были малоэффективны для создания действительно свободной прессы. Связного набора программ, на основе которого можно было бы разрешить ключевые проблемы, так и не было создано". [5]

Конечно, знание универсальных принципов менеджмента, теории, которая родилась только и единственно как следствие практической реализации методов управления, необходимо так же, как любое универсальное знание, создающее базу, фундамент для успешной работы в любых экономических условиях.

Два вида знания, необходимого для работы менеджера выделяется западными исследователями. [6] Во-первых, это широкий горизонтальный охват знания, вне зависимости от специализации менеджмента - новости, распространение тиража, реклама или издательство, - видение издания в целом, его потенциальной аудитории, возможных конкурентов и общественной ответственности. Во-вторых, специальные вертикальные знания, то есть понимание специфических областей менеджмента, таких, как менеджмент отдела новостей или маркетинг.

Такое понимание задач менеджера пришло из принятой в США "всеобщей концепции газеты", с которой начиналась теория менеджмента СМИ. Ее суть заключается в следующем:

- чтобы работать эффективно, различные отделы газеты должны сообщаться друг с другом, объединить усилия в достижении наивысшей готовности к изменениям на рынке

- чтобы добиться этого, газета должна ориентироваться на нужды и особенности основных четырех социальных групп - читателей газеты и тех, кто ее пока не читает, рекламодателей и тех, кто мог бы предоставлять свою рекламу газете. Лучшие газеты стараются все время следить за этими четырьмя группами. Если они упускают из вида любую из них газета теряет возможность реализовать свой потенциал.

В связи с этим необходимо четко выделить понятие менеджмента маркетинга, о котором мы говорили как о подразделении менеджмента и который определяется как анализ, планирование, осуществление и контроль деятельности по созданию и обеспечения выгодных обменов с "целевыми" покупателями для выполнения стоящих перед организацией задач. В число сотрудников отдела маркетинга входят менеджеры по сбыту (продажам), "коммивояжеры" (коммерческие агенты отделов сбыта рекламы), руководители рекламных агентств, рекламные агенты, аналитики рынка, менеджеры по производству, специалисты по ценообразованию.

Цель маркетинга состоит в том, чтобы разрабатывать и претворять в жизнь программы, которые обеспечат телестанции преимущества над конкурентами на целевых рынках. Эта работа включает четыре ключевые функции - анализ, планирование, внедрение и контроль.

Существует три основных фактора, принимаемые всеми менеджерами во внимание при составлении маркетингового плана:

Конкуренция: она заставляет телевизионные СМИ делать прогнозы, проводить изменения, работать как никогда творчески. И здесь очевидно, что слепое следование опыту прошлого уже не спасает.

Необходимость предоставлять полную информацию для аудитории и рекламодателе руг о друге. Если менеджер, руководитель канала не предоставляет рекламодателю достаточно знаний о потребителе, то он не достигнет своих целей. Также очень многие, телевизионные СМИ не поспевают за изменениями социальных нужд и стремлений зрителей, рискуя потерять свою аудиторию.

Рациональное использование ресурсов. Современный, ориентированный на потребителя маркетинг должен улучшить качество информации так, чтобы добиться широкого общественного резонанса и таким образом привлечь рекламодателя .

Концентрация всех ресурсов и возможностей компании для решения ее проблем - это и есть смысл маркетинга. Важнейшим источником информации в маркетинговом планировании являются рейтинги, данные которых могут быть использованы в нескольких целях. Эта информация показывает популярность конкретной программы в данной ячейке временной сетки станции. Она подкрепляет "гарантии", которые станция дает рекламному агентству при составлении расписания рекламы. Она также дает общий портрет аудитории - возраст, пол и так далее, а также показывает, как меняются зрительские вкусы и привычки. На основании содержащейся в рейтингах информации телестанция может подкорректировать расписание программ.

Если рекламодатель хочет выйти на какую-то заданную аудиторию, рейтинги помогут ему найти оптимальное для этого место размещения его рекламы.

Чрезвычайно важно, чтобы телевизионные рейтинги замерялись по единой, стандартизованной методике. Все станции на конкретном телевизионном рынке - будь это один город или в лучшем случае, все СНГ - должны использовать одну стандартную систему сбора такой информации. В противном случае эта информация теряет всякую ценность. Опросы должны проводиться независимой организацией, и в них обязательно должны участвовать все станции на данном телевизионном рынке. Это обязательное условие, потому что по мере проникновения в Россию зарубежной рекламы, рекламные агентства будут исходить из определенных критериев, уже сложившихся в других местах (в частности, в Европе и США), и станут требовать, чтобы все сведения имели стандартную форму и содержали определенную информацию. Это связано с тем, что "они работают не на телестанции, они работают на рекламодателя . Если вы не станете выполнять их требования, они вас просто проигнорируют или будут покупать время "вокруг вас". В конце концов, вы больше нуждаетесь в агентствах, чем они в вас". [7]

Преобладание домашнего видео, а также наличие телевизоров, снабженных пультами дистанционного управления, уже создало и продолжает создавать множество проблем для телевизионной индустрии, поскольку изменяет привычки зрителей национального телевидения. Больше зрители не соотносят свое время с временем телепрограмм и больше они не сидят часами, чтобы понять суть какой-либо программы, не переключаясь на другой канал, чтобы посмотреть что-либо другое. Именно поэтому в телеиндустрии возникли термины "зиппинга", "заппинга" и "грейзинга", которые обозначают неприятные для телевизионных каналов проявления новых пристрастий зрителей. Первыми с этим столкнулись американцы. После проведенных в США исследований, целью которых было выяснить как же теперь люди смотрят телевидение, и опубликованных в журнале "Channels", [8] были получены следующие результаты:

- Зрители ищут облегчения в море назойливых ненужных им программ, которого они достигают с помощью пультов дистанционного управления и видеомагнитофонов.

- Телезрителя нового поколения называют своенравным, безапеляционным, непостоянным, несговорчивым, предубежденным, внимание которого трудно завоевать.

- Зритель обсуждает телевидение так же, как брачные взаимоотношения: он в него - ТВ - вовлечен, хотя не перестают его критиковать. Иными словами, телевидение - это СМИ, которое "люди любят ненавидеть".[9]

- Многие зрители смотрят больше одного канала одновременно; они постоянно переключаются с одного канала на другой, пытаясь уловить "кусочки" различных программ, которые идут в одно время и которые они хотели бы посмотреть все. Это - так называемый процесс "грейзинга" ("пережевывания сена"). Первоначальное побуждение для грейзинга вызвано скукой и ощущением, что где-то еще идет более интересная передача. Забавно, что половина "грейзеров" (зрителей, переключающих таким образом каналы) заявляет, что им больше нравится смотреть какую-то одну передачу целиком, чем переключаться сразу по нескольким. Стоит отметить, что грейзеры - это, в основном, молодые люди от 18 до 34 лет. И в то же время вниманием именно этой части аудитории больше всего стремится завладеть рекламодатель. Грейзинг создает проблемы не только зрителям в процессе просмотра, но и телекомпаниям, так как очень трудно оценить реальный рейтинг программы. Еще труднее в этой ситуации ожидать от людей, что они будут смотреть предлагаемые им 30-или 60-секундные рекламные ролики.

- Существует явление так называемого "заппинга", что означает переключение с одного канала на другой для того, чтобы избежать просмотра рекламы. Кроме того, есть еще понятие "зиппинга", обозначающее ситуацию, когда зритель переключает канал просто потому, что не хочет смотреть данную передачу.

- Люди смотрят телевидение, а не программы. Хотя телевещательные корпорации все еще остаются основным источником новостей и развлечения, но доля общей зрительской аудитории резко сокращается.

- Зрители постоянно занижают время, которое они ежедневно уделяют просмотру телепрограмм (в среднем - 5,5 часов в день, в то время как исследования журнала "Channels" показывают больше 7 часов). [10]

- Несмотря на растущий выбор каналов зрители смотрят постоянно лишь несколько из них. Подписчики кабельных каналов в основном смотрят примерно 10-11 каналов из 30-40 доступных/ а зрители эфирных каналов смотрят около 5 из них. [11]

- Несмотря на грейзинг и растущее недовольство телевидением большинство зрителей считают его влияние на их жизнь позитивным. Так/ около 40% считают/ что им было бы очень тяжело расстаться с телевидением на месяц, и примерно 55% уверены, что не смогли бы отказаться от него на полгода. [12]

Все эти результаты заставляют телевизионных менеджеров задуматься над вопросами: какова же истинная ценность и значимость традиционной системы рейтингов в данной ситуации высокой мобильности зрителей; что нужно делать рекламным агентствам, творческим телевизионным группам, чтобы сохранить зрителя с учетом грейзинга, заппинга и зиппинга; как вещательным компаниям сохранить лояльность по отношению к зрителям.

Часть этих проблем решается сокращением времени рекламных роликов (например, с 30 секунд до 15) . Действительно, использование 60-секундных клипов для большинства рекламодателей стало крайне неэффективным: у зрителей, привыкших к 15-секундной рекламе, складывается ощущение, что они длятся вечно. Другой способ привлечь интерес к рекламе, заставить досмотреть ее до конца - это создание чисто развлекательных роликов, очень качественных с художественной точки зрения, смотреть которые зрителям хочется снова и снова из чисто эстетических побуждений. Критики обвиняют такую рекламу в отсутствии описания самого рекламируемого продукта, но телереклама всегда делала больший упор на образ, нежели на информацию об изделии.

Другая часть проблем, порожденных грейзингом, заключается в сдвиге каналами показа программ по времени с тем, чтобы захватить наибольшую аудиторию. Зрители, не выписывающие и не покупающие программы телепередач, остаются в неведении относительно этих изменений, и, таким образом, теряется аудитория. [13]

Феномен телевидения проявляется в том, что многие зрители ассоциируют различные типы передач с определенными днями недели. К примеру, серьезная программа никогда не соберет такую аудиторию в пятницу, как, скажем, во вторник. Зрители привыкли смотреть определенную передачу в определенное время. Если сетка программ изменяется в процессе, то канал рискует потерять часть зрителей. И это другая сторона проблемы.

Существует, однако, во всем этом и позитивный аспект новых изменений в привычках телезрителей, связанных с грейзингом. Раньше невозможно было заставить переключиться зрителя с одной интересной передачи, чтобы познакомить его с другими передачами на альтернативных каналах, идущих в то же самое время. Это значит, что сейчас легче сделать популярным новое шоу, чем до эры грейзинга.

Проблема, тем не менее, остается для всех каналов: как измерить изменяющуюся аудиторию и убедить рекламодателя в том, что он получает обещанный объем аудитории. Многие считают, что прежняя рейтинговая система, при которой аудитория "замерялась" в 5-минутные отрезки, устарела, и что сейчас необходимо выяснять, продвигает ли конкретная реклама желаемый продукт. Это ставит под большой вопрос целесообразность рейтинга телепрограмм вообще.

Для заказчиков программ, рекламы важен имидж ТВ-компании, одной из составляющей которого всегда является имидж этический. Поэтому маркетинговая сторона редакционной деятельности во многом связана с ее этической стороной. Это сказывается на многих направлениях редакционного менеджмента. О программе судят не только по тематике, особенностям содержания, формы и стиля, но и по соответствию принятым в обществе нравственным нормам их отношения к событиям и людям. Этический имидж компании соответствует нравственному уровню его аудитории. Однако он не должен опускаться ниже общепринятых нравственных норм. Их нарушение сказывается не только на имидже компании, но и на редакционном бюджете, где появляются новые расходные статьи. Некоторые редакции и компании вынуждены непрерывно выступать ответчиками на судебных процессах по искам граждан, посчитавших свою честь и достоинство оскорбленными в публикациях журналистов. Убытки редакций от необходимости выполнения судебных приговоров в пользу истцов составляют все более значительные суммы. И если прибавить к этим убыткам потери от скрытой рекламы, публикации искаженной и ложной информации, то становится ясно: нарушать этические нормы в журналистике невыгодно - как редакции, так и отдельным сотрудникам.

Автору клеветнической публикации, после которой редакция будет вынуждена не только дать опровержение, но и выплатить потерпевшему компенсацию за моральный ущерб, вероятно, придется искать другое место работы. Попытки соизмерять размеры ущерба, нанесенного репутации и имиджу компании и доходов, временно возросших после публикации ложной сенсации, несостоятельны: в конечном счете, редакция потеряет много больше, чем приобретет.

В телерадиокомпаниях, входящих в информационные холдинги и концерны, эта ответственность приобретает характер прямой зависимости от их владельцев.

Все это определяет особенности психологии менеджера ТВ-СМИ, влияет на отношения с руководителями и сотрудниками коллектива. "Ему придется наблюдать за их отношениями с этикой и законом, предотвращать попытки их нарушения и каждый раз - разбираться в причинах этих нарушений. Самая серьезная из этих причин - безответственность некоторых журналистов, ложное понимание ими своей роли, прав и обязанностей. Безответственность в журналистике как правило сопряжена с безнравственностью. Чаще всего она является следствием недостаточно высокого культурного уровня журналиста. Если сотрудник телевидения понимает свободу и демократию как вседозволенность, это не может не нанести ущерба издателю и пользователям его информацией". [14]

Стремление найти сенсацию оборачивается необходимостью придумать ее. К примеру, в деловой журналистике подобные методы работы невозможны - предприниматель, бизнесмен не будет смотреть телепередачу, содержащую искаженную информацию, но и опыт других журналистов показывает невыгодность безнравственности во всех планах.

Многолетний опыт редакций многих известных западных ТВ-компаний показал пользу разработки и использования в редакции своего профессионального нравственного кодекса, обязательного для всех сотрудников.

Столь же важны для редакционного менеджмента правовые основы. Прежде всего - это общие законы (конституция государства, гражданский, налоговый и уголовный кодексы и т.д.). Кроме них есть специальные законы, определяющие цели, направления и характер функционирования средств массовой информации. (Например, в России это законы "О средствах массовой информации", "Об авторском праве и смежных правах", "О государственной тайне"; "О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации"; "Об информации, информатизации и защите информации"; "О рекламе", "Об экономической поддержке районных (городских) газет", "О государственной поддержке средств массовой информации и книгоиздания Российской Федерации" и др.). Все эти документы должны образовывать правовую базу, достаточную для организации деятельности редакций, компаний и агентств всех СМИ на территории государства.

Нарушение какого-либо из этих законов опасно для обеих сторон - как для государственных органов, властных структур, политических и общественных организаций, пытающихся ограничить самостоятельность СМИ в их профессиональной деятельности или преследовать журналистов за публикацию правдивой информации, так и для самих редакций, компаний и журналистов, нарушающих закон, стремясь увеличить свои доходы. Кроме того, нарушать закон и экономически невыгодно. "Рано или поздно нарушение будет раскрыто, и за него придется расплачиваться - в переносном и буквальном смысле этого слова. Периодическое издание, не считающееся с законом, долго не просуществует - оно просто не выдержит обрушившегося на него груза административных и финансовых санкций. Предотвратить это можно в процессе менеджмента, которым руководит редакционный менеджер". [15]

Сегодня ведущие менеджеры на телевидении считают, что новая реальность заставляет менеджеров отделов, особенно директоров новостного вещания увеличивать эффективность управления. В прошлом возможно было скрывать недостатки работы новостных отделов за счет высокой прибыльности телевидения в целом. Теперь прибыльность снизилась, и скрыть плохую организацию редакции новостей не удается. Сегодня выживают те директора новостей, которые могут делать качественные новости для зрителей, затрачивая меньше людских ресурсов. Первым шагом на пути к выживанию для руководителей отдела новостей на телевидении может стать тщательная оценка бюджета своего отдела.

Сейчас существует много текущих краткосрочных и долгосрочных проблем, с которыми сталкивается телевизионная индустрия на всех уровнях. Увеличившаяся конкуренция между различными типами СМИ, появление более качественных телевизионных (телевидение высокого разрешения, прямая спутниковая трансляция, интерактивное телевидение) и электронных СМИ, а также растущая популярность видео резко поменяли телевизионные пристрастия зрителей. Чтобы выжить, телевизионные менеджеры должны четко представлять препятствия, отделяющие их от массовой аудитории, и иметь информацию о том, как эти препятствия трансформируются в будущем. В одиночку менеджер на телевидении не может быть в курсе всех процессов, происходящих в этой отрасли. Пришло время для коллективной выработки решений и привлечения экспертов столь широкого профиля, сколь это возможно, чтобы обладать всей полнотой информации. Иначе управление телевизионным бизнесом становится слишком рискованным.

**Список литературы**

1. Webster's Third New International Edition//ed. by Philip Babcock Gove. Springfield MA, 1993. P.1372.

2. NTC's Mass Media Dictionary. Словарь языка средств массовой информации США. М.,1992. С.348.

3. Ворошилов В.В. Менеджмент средств массовой информации. С-Пб./1999. С.23.

4. Там же. С.22

5. Данкерли Уильям. Вкладывать в управление. http://www.internews.ru/sreda/ll/40.html

6. Conrad Fink. Strategic Newspaper Management. Boston. 1996. P.xii.

7. Творческий телевизионный менеджмент//Под ред. П.Гринберга. http://www.internews.ru/books/creative/14.html

8. Jim Willis, Diane B.Willis. New Directions in Media Management. P.104.

9. Ibid.

10. Jim Willis, Diane В.Willis. New Directions in Media Managenent. Р.105.

11. Ibid.

12. Ibid.

13. Jim Willis/ Diane B.Willis. New Directions in Media Management. P.105.

14. Гуревич С.М. Экономика средств массовой информации. М.,1999. С.234.

15. Там же. С.237.