

Т. М. Шальман,  
канд. філол. наук

УДК 070: 097 (621)

## Телевізійний менеджмент у системі організаційно-управлінських процесів на телеканалі

У статті визначено поняття та функції телевізійного менеджменту, підтверджено його вагоме значення для успішної діяльності телеканалу. Подано визначення таких понять, як об'єкт та суб'єкт телевізійного менеджменту.

**Ключові слова:** телебачення, менеджмент, телевізійний менеджмент, комерційне телебачення, управління, телевізійний продукт.

**Вступ.** Телебачення з сучасною своєю структурою потребує чіткого управління процесами та персоналом. Уже недостатньо створювати програми високої професійної якості. Постає необхідність в ефективному впровадженні організаційно-управлінських процесів з урахуванням високих вимог аудиторії та конкуренції в телевізійному просторі. Боротьба за аудиторію давно вийшла за межі лише виробництва власного продукту або закупівлі рейтингових програм чи кінофільмів.

Телеканали, аби втримати високі показники рейтингів, ведуть боротьбу в сфері впровадження управлінських систем. Тому професія продюсера, зокрема телеменеджера, є найбільш затребуваною. Сьогодні недостатньо бути професійним режисером та вміти створювати авторські програми. Нині є потреба в тих фахівцях, які добре розуміються на глобальних телевізійних процесах та мають інтуїтивне відчуття того, якого продукту потребує аудиторія, де його взяти, як вдало розмістити в ефірі, щоб у результаті отримати і надприбутки, і високі рейтинги. Тому можна говорити про актуальність наукового розгляду телевізійного менеджменту в системі організаційно-управлінських процесів на телеканалі.

Менеджмент – це вже абсолютно не нове поняття в українській комерційній діяльності. Але порівняно з іншими сферами для тележурналістики воно є новим, малодослідженим. Хоча впродовж останнього десятиріччя журналістикознавці робили певні спроби у вивченні телевізійного менеджменту як творчого процесу. Свої праці дослідженню телеменеджменту присвятили О. Кузьмін, О. Мельник, П. Гринберг, Д. Вагнер, В. Ворошилов, В. Владимиров, С. Михайлов, О. Гоян та ін.

*Мета* статті полягає в тому, щоб максимально точно визначити поняття «телевізійний менеджмент», окреслити його функції та проаналізувати такий логічний ряд: «управління як соціальний феномен», «менеджмент телеканалу», «керівництво організаційно-управлінськими процесами», «контроль як функція менеджменту». Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження:

- розкрити суть поняття «телевізійний менеджмент»;
- виявити ефективність діяльності телекомпанії з урахуванням багатогранного визначення менеджменту;
- окреслити коло завдань та заходів менеджменту для успішного ведення телевізійного бізнесу;
- обґрунтувати поняття об'єкта та суб'єкта телевізійного менеджменту.

**Методи дослідження.** Методологічне підґрунтя роботи становить комплекс наукових підходів – системного, структурно-функціонального, типологічного аналізу.

**Результати й обговорення.** Фахівці, які роблять наукові спроби дослідити сутність поняття телевізійного менеджменту, використовують визначення терміна «менеджмент», який подано у словнику Уебстера, де «менеджмент – це виконавча функція планування, організації, координації, керівництва, контролю та нагляду щодо будь-якого промислового або ділового підприємства чи діяльності з відповідальністю за результат» [1]. У фаховому медійному словнику за редакцією Р. Террі Елмора менеджмент трактується як багатозначний термін, що означає мистецтво досягнення мети у процесі роботи з підлеглими [2].

Проаналізувавши різні визначення поняття менеджменту, можна окреслити його як сукуп-



ність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом для підвищення його ефективності і зростання прибутку [3]. Петербурзький учений В. Ворошилов, продовжуючи цю думку, зазначає, що менеджмент – це наука управління людськими відносинами у процесі виробничої діяльності колективу, під час взаємозв'язків споживачів із виробниками [4].

Науковці, аналізуючи поняття менеджменту, визначають сутність телевізійного менеджменту. Використовуючи спеціальні методи та різноманітні форми виготовлення й розміщення телевізійного продукту, менеджери телекомпанії повинні забезпечити максимально ефективне системне планування її діяльності з метою збалансованого досягнення двох результатів – отримання прибутків та задоволення інтересів аудиторії.

Для вдалої діяльності телекомпанії з огляду на багатогранне визначення поняття менеджменту керівник телеканалу як основний менеджер має визначитися зі способом спілкування з підлеглими. Він, а також члени органу управління як певної адміністративної одиниці повинні володіти мистецтвом управління, мати специфічні адміністративні навички з керування роботою персоналу.

Керівний орган телеканалу має створити таку систему управління, основними складниками якої є виконання відповідних функцій, дотримання дисципліни та відповідність професійним навичкам у галузі телебачення.

Беручи до уваги запропонований Г. Щолькіним поділ соціального управління на три основні види (соціально-політичний, соціально-економічний та соціально-культурний менеджмент) [5], доходимо висновку, що телевізійний менеджмент є соціально-економічним, адже він забезпечує управління матеріальним виробництвом та соціальною групою людей. І хоча в соціально-економічному менеджменті переважає матеріальний складник, все ж основа телевізійного менеджменту, як і менеджменту загалом, соціальна за своєю природою. Телевізійний менеджмент також варто розглядати «як соціальне явище – процес досягнення мети соціальної організації у процесі керівництва людьми» [6].

Систематизуючи знання про менеджмент загалом, можна здійснити спробу окреслити поняття телевізійного менеджменту. Отже, це процес управління матеріально-виробничими, технічними та людськими ресурсами з метою їх ефективного використання для досягнення завдань, поставлених перед телекомпанією як окремою структурою або ж частиною медіакорпорації (медіахолдингу тощо).

Управління телевізійною студією здійснюється за тими нормами та інструкціями, які

прийняті та діють як у зовнішньому середовищі, так і на внутрішній «території» каналу.

Тому необхідно окреслити коло *завдань та заходів* менеджменту для успішного ведення телевізійного бізнесу:

- напрацювати систему планування та організації виробничого процесу;
- визначити терміни прийняття ключових рішень (квартальні, піврічні, річні тощо);
- визначити стратегічні цілі та шляхи їх досягнення;
- розробити конкретний план дій для всієї телекомпанії загалом та окремих підрозділів зокрема;
- визначити бюджет витратних статей та дати оцінку ефективності їх використання;
- прорахувати прибуткову частину бюджету;
- організувати контроль за використанням капіталовкладень телекомпанії;
- забезпечити впровадження новітніх технологій у виробничий процес;
- мати чітке уявлення про вплив конкурентного середовища на бізнес-ситуацію телекомпанії;
- здійснити виміри у системі телевізійного маркетингу щодо власного продукту виробництва;
- вивчити сектор телевізійного ринку (здійснити аналіз) щодо потреб та смаків цільової аудиторії й активності (присутності) рекламодавців;
- спрогнозувати зміни, що стануться в разі ефективного виконання завдань, передбачених стратегічним планом.

Ми окреслили лише основні завдання та цілі телевізійного менеджменту. Перелік можна продовжити, але варто наголосити ще на кількох аспектах. Зважаючи на те, що телевізійний менеджмент є соціальним явищем, доходимо такого висновку: менеджер телекомпанії у процесі управління повинен знати і виконувати етичні та юридичні норми, вміти долати проблеми, що виникають у трудовому колективі.

Тому до об'єкта телевізійного менеджменту зараховуємо матеріальні, технічні, виробничі та людські ресурси, цільову аудиторію, потенційних рекламодавців, усю систему внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин, що складаються у процесі телевізійного виробництва.

Як суб'єкт телевізійного менеджменту слід розглядати керівний склад телекомпанії та органи управління структурними підрозділами. Сферою зацікавленості телевізійного менеджера є безпосередньо телекомпанія та телевізійний ринок загалом. Предметом телевізійного менеджменту слід вважати дослідження, аналіз та координацію процесу діяльності телекомпанії, «організаційні, управлінські та міжособистісні



відносини між працюючими в процесі виробництва» [7].

Телевізійний менеджмент є складним соціально-комунікативним процесом, в якому є поділ на типи залежно від виконання відповідальним фахівцем своїх функціональних обов'язків. Останнім часом дедалі поширенішою стає назва посади генерального директора – головний менеджер телекомпанії. Пов'язано це передусім з колом його професійних обов'язків. Зокрема, йдеться про відповідальність за діяльність телекомпанії загалом відповідно до прийнятого довгострокового планування з огляду на конкурентний ринок телебачення та з метою забезпечення сталого прибутку. Інша не менш важлива сфера відповідальності головного менеджера телекомпанії – чітка й зрозуміла позиція телекомпанії у громадському середовищі з огляду на соціальні процеси в країні. Здійснення цих функцій сприяє задоволенню інтересів глядачів, що забезпечує зростання рейтингу телеканалу, попит у рекламодавців, а отже, покращує фінансовий стан компанії. Саме генеральний менеджер телекомпанії спільно з відповідальними директорами програмних відділів та структур спрямовує свої зусилля на створення та закупівлю рейтингових телепередач. Від соціальної позиції генерального менеджера телекомпанії, дотримання ним моральних норм та принципів залежить атмосфера всередині професійного колективу, яка впливає на фінансове становище телекомпанії та моральне задоволення працівників від виконання своїх професійних обов'язків. Як правило, генеральний менеджер телекомпанії підпорядковується вищому органу – раді акціонерів, яка контролює фінансовий складник діяльності компанії.

Незважаючи на функціональне підпорядкування телекомпанії (державна власність чи приватна), основна її мета – це економічна успішність. Тому останнім часом другою ключовою фігурою в телекомпанії є комерційний директор, до обов'язків якого входить системне управління фінансами – ведення цінової політики компанії. Безпосередньою функцією фінансового (комерційного) менеджера є контроль за балансом компанії та за витратами, які впливають на розмір прибутку. До компетенції фінансового менеджера належать питання розрахунків з працівниками, рекламодавцями, дистриб'юторами програмного забезпечення тощо. Він вносить пропозиції до довгострокового плану на етапі його розробки та погоджує в разі його прийняття. На відміну від генерального директора фінансовий менеджер бере участь у всіх сферах діяльності компанії та плідно співпрацює з усіма керівниками підрозділів. Наступною ключовою фігурою в телекомпанії є

директор з випуску новин, який управляє процесом випуску новин та відповідає за дотримання політико-соціальної концепції каналу, формування власного стилю мовлення в інформаційному блоці новин. Керівник з випуску новин дбає про відповідне інформаційне наповнення випуску з метою підтримки рейтингу серед інформаційних випусків на телевізійному ринку країни.

Не менш важливою ланкою у загальному менеджменті телеканалу є рекламний відділ та його керівник зокрема. Менеджери з продажу ефірного часу формують цінову політику каналу та відповідають за наповнення рекламних блоків, а також за співпрацю та зворотний зв'язок з рекламодавцями з метою досягнення високого результату щодо розміщення рекламних матеріалів у сітці мовлення каналу. Такі фахівці контролюють кількість ефірного часу, заповненого рекламними матеріалами, відповідно до розробленого та прийнятого медіаплану, володіють інформацією про цінову політику всіх відділів, що відповідають за наповнення різних блоків: інформаційного, публіцистичного, розважального тощо. Саме менеджер з продажу рекламних площ повинен знати рекламний ринок телебачення, вартість власного телевізійного продукту, орієнтуватися у рекламних потребах як клієнтів-рекламодавців, так і цільової аудиторії з огляду на те, що телевізійна реклама орієнтована на задоволення інтересів глядачів. На відміну від менеджерів інформаційної редакції, які відповідають за трансляцію суспільно значущої інформації, менеджери з продажу рекламних площ здійснюють також відбір та розміщення програм розважального жанру, що є складним завданням, враховуючи конкурентні тенденції ринку телебачення, зокрема бажання багатьох телеканалів у прайм-тайм транслювати рейтингові розважальні ток-шоу.

Для цього на телеканалі має бути налагоджена якісна робота маркетингового відділу або, в разі відсутності такого, забезпечене замовлення в спеціалізованих компаній маркетингових досліджень телевізійного ринку. Менеджер з маркетингу повинен плідно співпрацювати з незалежними експертами, аналітиками телевізійного ринку, рекламними агентствами, менеджерами з виробництва рекламної продукції, фахівцями з ціноутворення на рекламному ринку. Аналізуючи всі результати дослідження, маркетологи телеканалу дають рекомендації щодо напрямів планування та заповнення ефірного часу з метою досягнення основної мети – вироблення та розміщення в сітці мовлення програм, які нададуть телеканалю переваги над конкурентами. Отже, до функцій маркетингового відділу телеканалу входить аналіз ринку програм,



планування на короткострокові та довгострокові терміни діяльності телеканалу, впровадження ідей та контроль за виконанням прийнятих планів і рішень.

В останні роки, коли телевізійний ринок став насиченим, окрім загальнонаціональних та регіональних телекомпаній, з'явилася велика кількість приватних телеканалів з різноплановою тематичною спрямованістю. Телебачення, не втративши своєї основної місії – інформувати громадськість, почало активно виконувати розважальну роль. Щоб утримати телекомпанію на рейтингових позиціях, вже недостатньо випускати лише якісні телевізійні продукти. Конкурентне середовище змусило телеканали звернути особливу увагу на просування власного імені та підтримку іміджу, що є ключовими видами діяльності промо-відділів на телеканалах. Промо-менеджери відповідають за формування позитивного іміджу телекомпанії серед аудиторії, зокрема, щодо громадської позиції телеканалу, здійснюють розміщення інформаційних та рекламних матеріалів безпосередньо про сам телеканал, його ведучих, які є «обличчям» компанії. Вони є тими ключовими фігурами на телеканалі, які виступають посередниками між телеканалом, його головними структурними підрозділами та цільовою аудиторією. Їхні функції: розміщення матеріалів про канал, зокрема про життя та діяльність учасників телевізійного процесу, у різних засобах масової інформації; організація участі ведучих каналу у благодійних акціях тощо. Також промо-відділ бере участь у розробці довгострокового планування. Його співробітники, співпрацюючи із відділом закупівель телевізійних продуктів, мають забезпечити, аби програми, які вийдуть в ефір у майбутньому, мали високі рейтинги. Для цього вони здійснюють розміщення інформаційних статей про продукт, розробку та розміщення анонсів у різних засобах масової інформації, іноді навіть пошук (або створення) сенсаційних повідомлень про учасників програми, режисерів, операторів тощо. Останнім часом прийнято вважати, що рейтинги телекомпаній безпосередньо залежать від успішної діяльності промо-відділів, їхнього вміння співпрацювати з іншими відділами каналу, а також разом із генеральним директором вдало продумувати стратегічний план та втілювати його в життя.

Передумовою успішності телевізійного процесу є не лише сильна команда творчих працівників. Неабияку роль в діяльності телеканалу виконує інженерний відділ, який відповідає за технічний стан телевізійного (студійного, переносного) обладнання. Головний інженер повинен володіти інформацією щодо новітніх техно-

логій з метою підвищення якості мовлення, трансляції якісного сигналу телеканалу та доставки його до телеглядачів. Головний інженер спільно з фінансовим директором узгоджують та визначають бюджет витрат на технічні потреби телеканалу. В останні роки дедалі більше телеканалів мають можливість вести прямі трансляції, проводити зйомки у прямому ефірі, тому від кваліфікації як головного інженера, так і його підлеглих залежить досягнення планів усієї команди телеканалу.

Підсумовуючи аналіз основних обов'язків посадових осіб на телеканалі, варто зупинитися і на функціях телевізійного менеджменту. Молоді науковці, що проводять дослідження у цій сфері, виокремлюють такі функції: фінансова, змістова, виробнича, маркетингова, кадрова, зовнішнє та внутрішнє кола [8]. Перша і основна функція телеменеджменту – це фінансова: телеканал буде розвиватися і матиме змогу домагатися високих рейтингів, якщо буде досягнуто перевищення доходів над витратами. Друга – змістова, виробнича функція: завдання творчого колективу – виробляти високоякісні журналістські матеріали у сучасних затребуваних аудиторією жанрових формах та видах. Не менш важливою є маркетингова функція, оскільки вона передбачає вміння вдало та максимально ефективно продати товар на телевізійному ринку. Наступна функція полягає в умінні керівництва телеканалу формувати висококваліфікований творчий колектив. Функція «зовнішнього кола» більше пов'язана зі сферою зв'язків з громадськістю та спроможністю створювати позитивний імідж телекомпанії серед громадськості, рекламодавців, аудиторії. «Внутрішнє коло» – функція, що полягає в забезпеченні творчої та професійної атмосфери у колективі, вмінні керувати підлеглими, спрямовувати їхні зусилля на підвищення власної працездатності та вияв ініціативи. На українському телебаченні за двадцять років незалежності певним чином уже напрацьована система управління, але цього недостатньо, щоб впевнено заявляти, що система управління персоналом телеканалу забезпечує досягнення якісних показників.

Незважаючи на те, що кожна сфера виробництва керується у своїй діяльності певною системою стандартів, телевізійний творчий процес поки що залишається поза увагою фахівців сфери стандартизації. Та все ж, якщо говорити про телевізійний менеджмент як систему управління виробничим процесом з метою досягнення успіху телекомпанії, то варто звернути увагу на організаційно-методичні норми, визначені у міжнародних стандартах щодо системи управління якістю. Зокрема, у ДСТУ ISO 9004:2012



«Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю», який розроблено на основі міжнародного стандарту ISO 9004:2009, IDT, основною тезою є те, що керівництво організації з метою досягнення стійкого успіху повинне здійснювати планування на довгострокову перспективу, постійно стежити за організаційним та виробничим середовищем, регулярно аналізувати його становище [9].

У новій версії ISO 9004:2009 висвітлюються такі теми, як стратегія і політика організації, управління ресурсами (зокрема фінансовими та трудовими) і процесами, взаємини з постачальниками та партнерами, проведення моніторингу, вимірювань та аналізу. В ISO 9004:2009 зміщуються певні акценти, зокрема стандарт не лише містить рекомендації з побудови системи управління якістю, а й визначає основну мету управління – досягнення сталого розвитку організації незалежно від розміру, типу або виду діяльності в складному і мінливому середовищі, що висуває специфічні вимоги.

**Висновки.** Підсумовуючи все вищесказане, варто зазначити, що управління виробництвом телевізійного продукту є складовою частиною всієї системи управління якістю на ринку телебачення. Ефективний результат діяльності телекомпанії загалом залежить від управлінських рішень кожного окремого менеджера відділу чи підрозділу каналу та їхнього вміння приймати спільні рішення. Маємо надію, що в майбут-

ньому телевізійні канали України почнуть дотримуватися основних принципів та норм, передбачених у міжнародних стандартах щодо системи управління якістю у процесі виробництва.

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

2. *NTC's Mass Media Dictionary*. Словник мови засобів США. – М., 1992. – С. 348.

3. *Ефремова Т. Ф.* Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000.

4. *Ворошилов В. В.* Менеджмент засобів / В. В. Ворошилов. – С.-Пб., 1999. – С. 23.

5. *Щелкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика / Г. В. Щелкин. – К., 2000. – С. 296.

6. *Рульев В. А.* Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – К. : – Центр учбової літератури, 2011. – С. 16.

7. *Системы высшего образования развивающихся стран* : каталог. – М., 1986.

8. *Литвинова М. К.* Телевізійний менеджмент: визначення поняття та специфіки. Комуникатор [Електронний ресурс] / М. К. Литвинова. – К., 2008. – С. 5–7. – URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/is/2008\\_8/Lytvynova%20M.%20K.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/is/2008_8/Lytvynova%20M.%20K.pdf).

9. *ДСТУ ISO 9004:2012* «Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю» [Електронний ресурс] // Каталог нормативів НД України. ДСТУ. – URL: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>.

Подано до редакції 17. 03. 2014 р.

**Shalman Tetyana.** Television management in the system of organizational and managerial processes on the channel.

This paper defines the concept of television management, its functions, its role and importance to the successful operation of the channel are justified. It is defined the concepts such as object and subject of television management.

**Keywords:** television, management, management of television, commercial television, television product.

**Шальман Т. М.** Телевизионный менеджмент в системе организационно-управленческих процессов на телеканале.

В статье определены функции и понятие телевизионного менеджмента, обосновано его весомое значение для успешной деятельности телеканала. Даны определения таким понятиям, как объект и субъект телевизионного менеджмента.

**Ключевые слова:** телевидение, менеджмент, телевизионный менеджмент, коммерческое телевидение, управление, телевизионный продукт.