



Влияние факторов конкурентоспособности на управление телекомпанией

В.В. Якушева

Статья посвящена проблеме повышения конкурентоспособности отечественных телеканалов и поиску новых способов достижения экономического успеха. ОАО «Первый канал» и ФГУП ВГТРК производят и реализуют схожую в жанровом отношении аудиовизуальную продукцию, обладают аналогичными темпами роста и долями рынка, но их конкурентные преимущества существенно отличаются. С чем это связано? Автор исследует деятельность ведущих медиабрендов, раскрывая методы защиты телевизионного бизнеса в конкретных ситуациях, а также факторы, оказывающие влияние на процесс управления.

УДК 792.08.003

АННОТАЦИЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

конкуренция,
фактор конкурен-
тоспособности,
бизнес-модель,
зонтичный бренд,
наступательные
и оборонитель-
ные стратегии,
киномерчандай-
зинг, бизнес-ди-
версификация

В настоящее время телевизионный бизнес в России динамично развивается, и конкурентоспособность¹ является необходимым аспектом для его эффективного функционирования. На телевизионном рынке конкурируют² уже не отдельные каналы, а медиахолдинги³, которым они принадлежат. Формирование новых рыночно-ориентированных компаний связано с активным освоением зарубежного опыта ведения бизнеса, а также с вытеснением из индустрии олигархического капитала и усилением роли государственных структур⁴. Максимальный охват целевой аудитории, оптимизация распределения больших финансовых потоков, экономия ресурсов, развитие системообразующего бренда⁵ холдинга становятся залогом успеха в конкурентной борьбе.

Существует множество методик, связанных с повышением конкурентоспособности организаций, но не хватает конкретных рекомендаций именно в телевизионной отрасли. В связи с этим в статье рассматривается деятельность ведущих телеканалов, их конкурентные преимущества, результаты и методы защиты собственного бизнеса. Объектами исследования являются

¹ Конкурентно-способность — комплекс потребительских и стоимостных преимуществ контента, формирующийся в условиях широкого встречного предложения. — *Прим. авт.*

² Конкуренция — это соперничество телекомпаний за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности. — *Прим. авт.*

³ Холдинг (от англ. holding «владение») — совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний, посредством доминирующего участия в их уставном капитале и определения их хозяйственной деятельности. — Википедия. Свободная энциклопедия URL: [http:// ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org) (15.05.2012).

⁴ Основы медиабизнеса: учеб. пособие для студентов вузов/ под ред. Е.Л. Варгановой. — М.: Аспект Пресс, 2009. С. 163.

⁵ Бренд — произошло от старонорвежского «жечь», «выжигать». 1. Нематериальная часть телекомпаний, транслируемая во внешнюю среду. 2. Специфическая сила, воздействующая на сознание человека. — *Прим. авт.*

ОАО «Первый канал» и ФГУП ВГТРК, предмет деятельности которых заключается в организации телевизионного вещания на территории Российской Федерации, государств-членов СНГ и других зарубежных государств. Данные отраслевые конкуренты⁶ предлагают аудитории схожую аудиовизуальную продукцию, обладают единым потенциалом охвата рынка, их создание происходило при участии государства, реализуясь как стратегия развития национального бренда, разработанная на основе системы политических и гражданских ценностей общества.

ОАО «Первый канал» (ранее ЗАО «Общественное Российское Телевидение») было основано по Указу Президента РФ от 29.11.1994 № 2133 «О совершенствовании эксплуатации первого частотного канала телевидения и сети его распространения». В этом юридическом статусе вещание стало осуществляться с 01.04.1995 года. В кризисном августе 1998-го в суд с требованием банкротства телеканала обратилось несколько компаний, которым ОРТ не выплатило денег за производство программ. Со стороны государства меры санации были следующими: президент Б. Ельцин подписал указ «О мерах господдержки АО ОРТ», и в результате — в январе 1999 года — Внешэкономбанк выдал ОРТ \$100 млн. кредита сроком на один год⁷. По данным Счетной палаты, кредит был полностью погашен в 2010 году. В 2011 году Национальная Медиа Группа (НМГ) официально объявила о покупке доли в ОАО «Первый канал». Группа расценивает эту инвестицию как долгосрочную и планирует со временем увеличить ее, если государство пойдет на сокращение своей. «При смене политики и выводе акций на рынок стоимость актива может быть существенно увеличена» — рассуждают аналитики. Представим в **Таблице № 1**. распределение пакета акций по состоянию на январь 2012 года:

Таблица № 1⁸. — Распределение пакета акций ОАО «Первый канал»⁹

Наименование организации	Количество акций %
Российская Федерация (в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом)	38,9
Национальная Медиа Группа	25
ЗАО «ОРТ-КБ»	24
ФГУП «ИТАР-ТАСС»	9,1
ФГУП ТТЦ «Останкино»	3

⁶ В годовом отчете ОАО «Первый канал» за 2010 г. положение в отрасли определяет основными конкурентами ВГТРК и НТВ — Прим. авт. // Годовой отчет открытого акционерного общества «Первый канал» за 2010 г. Утвержден Советом Директоров ОАО «Первый канал» протокол № 73 от 23.05.2011 г. Собранием акционеров ОАО «Первый канал» протокол № 38 от 23.06.2011 г. // Официальный сайт ОАО «Первый канал» URL: <http://www.1tv.ru/> (дата обращения 15.05.2012).

⁷ Миклашевская А. Соболев С. Ст. «Национальную Медиа Группу оцифровали» // Раздел Бизнес URL: <http://www.kommersant.ru> (дата обращения 15.12.2011).

⁸ Источник: Официальный сайт ОАО «Первый канал» URL: <http://www.1tv.ru/> (дата обращения 15.05.2012).

⁹ Годовой отчет открытого акционерного общества «Первый канал» за 2010 г. // Официальный сайт ОАО «Первый канал» URL: <http://www.1tv.ru/> (дата обращения 15.05.2012).

В приоритетных направлениях развития «Первого канала» обозначено укрепление позиций лидера телевизионного рынка страны, а также поддержание и повышение художественного качества производимых и приобретаемых телепрограмм. Однако постоянный переход акций от одних акционеров к другим усиливает коммерческое давление на медиахолдинг, вынуждая в основном ориентироваться на получение сверхприбыли. Исходя из данных приведенной таблицы, определим суть бизнеса ОАО «Первый канал» как продуктивно функционирующее частно-государственное партнерство, которое является основным фактором, обеспечивающим его конкурентоспособность в России. Под фактором конкурентоспособности подразумевается причина, наличие которой достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности¹⁰.



Схема № 1. — Факторы конкурентоспособности телекомпании

Схема № 1 в определенной последовательности показывает факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность телекомпании. Рассмотрим основные — бизнес-модель, конкурентную стратегию, бренд — и выясним, как менеджмент использует их в нужных для развития направлениях.

Бизнес-модель телекомпании как фактор конкурентоспособности

Для достижения поставленных целей любая телекомпания, функционируя, придерживается определенной, избранной менеджером бизнес-модели, которая является результатом осознанного выбора руководства. Бизнес-модель — это логическая концепция, на основе которой выстраивается бизнес¹¹. Бизнес-модель

изменяется в соответствии с динамикой внешней среды и корректировками менеджмента. На **Схеме № 2** показано, что деятельность ОАО «Первый канал» осуществляется с помощью: ФГУП ТТЦ «Останкино», ФГУП «ИТАР-ТАСС», дочерних и зависимых предприятий, а также многочисленных партнеров — телекомпаний, продюсерских центров, видеокомпаний, рекламных и информационных агентств.

*Схема № 2. — Базовые характеристики бизнес-модели
ОАО «Первый канал»*



¹⁰ Критерий конкурентоспособности — это качественная или количественная характеристика деятельности предприятия, используемая для оценки конкурентоспособности // Образовательный сайт Кучеровой Е.Н. Заочное дистанционное образование Московского государственного индустриального университета (МГИУ) через Internet / статья «Факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия сферы предоставления услуг» kucherova.ru (дата обращения 15.11.2011).

¹¹ Стрелалова Н.Д. Ст. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Экономика, управление и учет на предприятии // Электронное Издание. Проблемы современной экономики, № 2. URL.: <http://www.m-economy.ru/art.php?artid=25834> (дата обращения 11.01.2012).

¹² Раздел Раскрываемая информация. Пояснительная записка // Официальный сайт ОАО «Первый канал» // URL.:<http://www.1tv.ru/>(дата обращения 15.05.2012).

В целях эффективности бизнеса и сотрудничества ОАО «Первый канал» создает дочерние и зависимые предприятия — **Таблица № 2** показывает основные виды деятельности.

Таким образом, каждое ЗАО (закрытое акционерное общество), являясь помощником и партнером ОАО «Первый канал», выполняет определенные функции. К примеру, на **Схеме № 3** показаны функции дочернего предприятия ЗАО «Первый канал. Всемирная сеть», которое приносит ОАО дополнительно 250 млн. зрителей по всему миру. Это достигается с помощью 8 международных телевизионных версий, а также пакета «Цифрового Телесемейства», в который на данный момент входит 5 неэфирных телеканалов (расходы на производство одного \$1,5 млн. в год), к запуску готовятся еще 20¹².

Таблица № 2. — Виды деятельности дочерних и зависимых обществ ОАО «Первый канал»¹³

¹³ Раздел Раскрываемая информация // Официальный сайт ОАО «Первый канал»// URL.:http // www.1tv.ru/ (дата обращения 15.05.2012).

Наименование, организационно-правовая форма дочернего предприятия	Предмет деятельности
ЗАО «Первая Видеокомпания»	осуществление записи телепрограмм и фильмов на аудиовидеоносителях; реализация лицензионной продукции с целью получения доходов
ЗАО «Первый канал — Санкт-Петербург»	производство, копирование, озвучание, тиражирование телевизионных программ, размещение рекламных материалов в эфире телекомпаний
ЗАО «Первый канал. Всемирная сеть»	распространение телепрограмм на территории всего мира, производство и распространение тематических каналов
ЗАО «Библиотека прав Первого канала»	приобретение и продажа авторских, смежных прав на аудиовизуальные произведения
ЗАО «Сервис-ТВ»	реализация прав на использование адаптированных к печати расписаний еженедельных программ и анонсов
ООО «Телетекст -1»	формирование телетекста и субтитрирование телепрограмм Первого канала
Зависимые общества	предмет деятельности
АОЗТ «Украинская независимая компания»	организация телерадиовещания на территории Украины
ЗАО «Карусель»	организация детского телевизионного и радиовещания на территории РФ, стран СНГ и др. зарубежных государств
Прочие общества	предмет деятельности
ЗАО «Евразия+ ОРТ»	организация телерадиовещания на территории Казахстана

Схема № 3. — Функциональная структура ЗАО «Первый канал. Всемирная телесеть»



¹⁴ Позняков В.П., Вавкина Т.С. Статья «Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей». Институт психологии Российской Академии Наук //URL.: <http://www.ipras.ru> (дата обращения 10.01.2012)

Естественно, что ОАО «Первый канал», продавая свою продукцию дочерним структурам, получает определенный доход. Дочерние предприятия на тех же основаниях оказывают услуги головному предприятию и реализуют свою продукцию. То есть важная сторона бизнеса «Первого канала» — **это партнерство или сотрудничество** — форма деловой активности, направленная на продуктивное взаимодействие с другими субъектами в рамках их совместной экономической деятельности¹⁴. С формальной точки зрения, деловое партнерство рассматривают с позиций обмена субъектами теми или иными ресурсами. В **Таблице № 3** показано распределение показателей выручки ОАО и ЗАО в процессе экономического взаимодействия. **Схема № 4** показывает функции партнеров, оказывающих технические, сервисные, рекламные и прочие услуги «Первому каналу».

Таблица № 3. — Доходность от взаимодействия ОАО «Первый канал» с дочерними обществами¹⁵

Наименование, организационно-правовая форма дочернего предприятия	Выручка в 2011 г. (тыс. руб)	Реализованная продукция в 2011 г. (тыс. руб)
ЗАО «Первая Видеокомпания»	694	120
ЗАО «Первый канал — Санкт-Петербург»	350 000	11 700
ЗАО «Первый канал. Всемирная сеть»	38 610	нет данных
ЗАО «Библиотека прав Первого канала»	3 870	17 138
ООО «Телетекст -1»	нет данных	5 707
ЗАО «Сервис-ТВ»	нет данных	2 253

ОАО «Первый канал»

Схема № 4. — Основные партнеры ОАО «Первый канал»



¹⁵ Источник: Официальный сайт ОАО «Первый канал»// URL: <http://www.1tv.ru/> (дата обращения 15.05.2012).

¹⁶ Таблица 3 и схема 4 составлена по материалам официального сайта ОАО «Первый канал», раздел Раскрываемая информация — пояснительная записка; Раздел О компании URL.: <http://www.1tv.ru/> (дата обращения 15.05.2012)

¹⁷ Основы медиабизнеса: учеб. пособие для студентов вузов./ под ред. Е.Л. Варгановой. — М.: Аспект Пресс, 2009 С. 168.

Деловое партнерство «Первого канала», как видно из **Схемы № 4**, разнообразно по формам¹⁶. В основном, это **стратегическое** партнерство — долговременное и стабильное сотрудничество, при котором «игроки» стараются добиться роста, экономии ресурсов и сокращения издержек. Но существует и другая сторона партнерства — **деловая конкуренция** — борьба за доминирование над другими участниками экономической деятельности, когда их деловые интересы входят в противоречие друг с другом.

Исследованный нами стандартный производственно-творческий цикл телеканала показал, что основным вектором развития ОАО «Первый канал» является тенденция сетевого бизнеса с устоявшимся брендом. Понятие сеть подразумевает теле- или радиовещательное объединение, в котором крупная «головная» станция контролирует станции-филиалы и осуществляет в сотрудничестве с ними совместное вещание¹⁷. По аналогичному пути создается практически весь медийный бизнес в России, что связано с интенсивно развивающимися конвергентно-интеграционными процессами медийной среды. Но как при существующей бизнес-модели определить степень конкурентоспособности телеканала и в случае необходимости увеличить ее? Есть несколько способов. Например, создание матрицы системных характеристик бизнес-моделей (**Таблица № 5**):

Таблица № 5. — Матрица системных характеристик бизнес-моделей

Системные компоненты	ОАО «Первый канал»	ФГУП ВГТРК
Функция и цель бизнеса	Предоставление контента аудитории в рамках частного и государственного партнерства	
Бренд	Первый	Россия
Предложение ценности	Дарить миллионам людей первоклассный российский продукт	Народный телеканал для разной аудитории в разных направлениях
Конкурентная стратегия	Массовый поток	
Экономическая модель	киномерчандайзинг	социальные проекты

С помощью матриц можно сопоставить статистические и динамические величины деятельности разных телекомпаний, проследить конкурентные преимущества. Изменение целей

и функций бизнеса, конкурентных стратегий, проведение ребрендинга, оказывают воздействие на конкурентоспособность. В качестве примера, остановимся на одном из них — бренде.

Бренд телекомпании, как фактор повышения конкурентоспособности

Для руководителей телекомпаний вопросы развития бренда всегда актуальны, так как это связано с заработком финансовых средств. Но большинство менеджеров при определении объекта инвестирования делают выбор в пользу покупки нового оборудования, а не в пользу инвестиций в развитие бренда (особенно учитывая высокую их стоимость). Однако следует учитывать, что в современной экономике¹⁸ есть два конфликтующих уровня оценки бренда — финансовый и маркетинговый, последний основан на измерении потребителей. Российское телевидение нуждается в таком способе оценки бренда, который был бы понятен и применим к любой бизнес-модели телеканала, отражал рост конкурентоспособности за счет бренда. Наиболее известным является метод дисконтированных денежных потоков, разработанный в 1989 году компанией Interbrand, являющейся мировым лидером в области оценки бренда. Этот метод основан на прямом прогнозе генерируемых брендом будущих поступлений. Его преимущество состоит в простоте подхода — *метод оценки стоимости бренда является зеркальным отражением метода, применяемого инвесторами для оценки компаний*, и таким образом связывает стоимость бренда с ценами акций. Предположим, у некоего предпринимателя есть свободные средства, которые он хотел бы инвестировать в акции ОАО «Первый канал». Насколько будут эффективны инвестиции? В данной ситуации речь идет о купле-продаже доли бизнеса, поэтому задача предпринимателя — оценить способность бренда приносить дополнительную прибыль. Достаточно взглянуть на рост цен на акции, либо объем дивидендов, чтобы понять вероятные финансовые возможности бренда. На рис. 1 показан график роста дивидендов, составляющих 49% пакета акций холдинга.

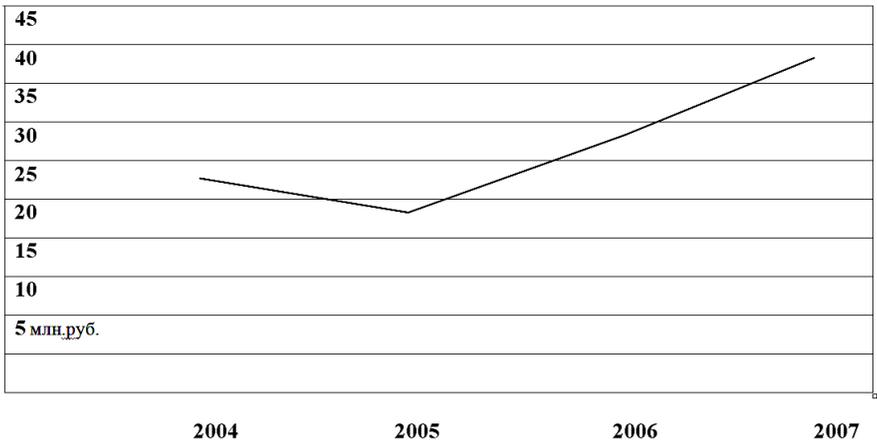
В одном из интервью СМИ управляющий финансовыми активами Р. Абрамовича Джон Манн сказал следующее: «Мы получали деньги от “Первого канала” в 2004 году — 24,5 млн. руб., в 2005-м — 21,5 млн. руб., в 2006-м — 29,4 млн руб., в 2007-м — 38,25 млн. руб. Всего — 113,66 млн. руб.». На основании этих данных мы видим стабильный рост дивидендов, а значит, и бренда. При покупке акций желательно обратить внимание на то, как телекомпания работает с собственным брендом. Ресурс

¹⁸ Сегодня имеется множество методик оценки бренда, обзоры которых опубликованы, например, в статьях таких исследователей рынка, как Т. Амблера и Ф. Кохинаки; И.И. Скоробогатых и Д.А. Чиняевой. — *Прим. авт.*

бренда как долговременного конкурентного преимущества обесценивается, если постоянно его не совершенствовать. Для этого главное определить роль и место бренда в общей стратегии развития телеканала. Например, один из методов работы ОАО «Первый канал» — это **киномерчандайзинг**, превращение собственных кассовых фильмов и рейтинговых сериалов, в потребительские бренды¹⁹. Например, на своем сайте ProPlacement (дочерняя компания «Первого канала») продает производителям право использовать полюбившиеся зрителям аудиовизуальные произведения, предлагая к продаже две марки — «Убойная сила» и «Есенин». Стоимость роялти за использование брендов «Первого канала» составляет 10–20% от розничной цены продукции, все определяет объем производства и вид товара. Эффективность подобных брендов зависит от того, совпадает ли аудитория продукта с аудиторией фильма. Речь идет о **зонтичном бренде**, где наименования продукции телеканала являются воплощением определенного качества. Так создается база для прочих товаров, проникающих на рынок с наименьшими затратами, их легче продвигать и позиционировать.

¹⁹ Болецкая К. Сиглаев Р. Секреты «Первой» кнопки / Раздел Тенденции Меди; Радиопортал // URL.: <http://www.radioportal.ru> (дата обращения 28.05.2012)

Рис. 1. График роста дивидендов ОАО «Первый канал»



Источник: статья «Нас тащил рынок и профессиональная команда «Первого канала» // Официальный сайт Газеты «Коммерсантъ» № 205 (4505) URL: <http://www.Kommersant.ru> (дата обращения 10.01.2012).

Бизнес-диверсификация ФГУП ВГТРК

В противовес «Первому каналу», телеканал «Россия» (ВГТРК) продажей прав на кинобренды не занимается, о чем на условиях анонимности рассказал один из сотрудников данного канала. Эксперты объясняют это тем, что у телеканала нет таких коммерчески успешных фильмов, как у «Первого». Но у ВГТРК существует бизнес-диверсификация — работа с рынками, находящимися в разных стадиях развития под единым брендом «Россия». Такая модель бизнеса позволяет компенсировать снижение темпов роста в одной области более высокими показателями в других областях. В показателях ВГТРК консолидируются доходы различных медиаподразделений — телеканалов «Россия 1», «Россия 2», «Россия 24», «Культура», РТР «Планета», а также радиокompаний «Маяк», «Радио России» и многих других. Системообразующий бренд холдинга — «Россия» был подтвержден в январе 2010 года, после ребрендинга²⁰ телеканалов ВГТРК. Об этом рассказал Д. Медников, руководитель телеканалов «Россия 24», и «Россия 2»: «Мы хотели добиться узнаваемости и семейственности каналов ВГТРК. Мы выстраиваем у зрителя ощущение “Россия в каждом телевизоре” для разных аудиторий в разных направлениях». ВГТРК, в отличие от «Первого канала», дотирует целый ряд социальных проектов и дочерних компаний, которые не приносят прибыли. Данный фактор негативно отражается на показателях рентабельности компании, по показателю выручки в 2010 году компании расположились на следующих позициях²¹:

Таблица № 6. — Показатели выручки ОАО «Первый канал» и ФГУП ВГТРК²²

№	Наименование организации	Выручка 2010 млрд. руб.	Выручка 2009 млрд. руб.	Прирост, %
1	ОАО «Первый канал»	24,482	21,962	11,5
2	ФГУП ВГТРК	20,174	18,572	8,6

Разный масштаб бизнеса дает неодинаковый результат. Рост доходов ВГТРК может быть связан с новыми гранями делового сотрудничества. Совместное партнерство телеканалов всегда открывает новые возможности. Приведем пример такого альянса:

1. В 2010 году совместными усилиями ВГТРК и «Первого канала» начал вещание «2 Спорт 2» в формате высокой четкости HD (High Definition), распространяемый в кабельных и спутниковых

²⁰ Ребрендинг (англ. rebranding) — комплекс мероприятий по изменению бренда, либо его составляющих: подразумевает изменения в деятельности компании. — *Прим. авт.*

²¹ Складорова М. Статья «Телевизионная скорая помощь» Журн. «Action! Менеджер кино» № 4, октябрь-ноябрь 2011 г. С. 16.

²² Источник: Складорова М. Статья «Телевизионная скорая помощь» Журн. «Action! Менеджер кино» № 4, октябрь-ноябрь 2011 г. С. 16.

²³ Статья «Новый детско-юношеский телеканал «Карусель» 20.12.2010. Официальный сайт журнала «Broadcasting. Телевидение и радиовещание». // URL.: <http://www.Broadcasting.ru/keywords.php?keyword=7942>. (дата обращения 25.12.2010).

²⁴ Roger Best Market – based management. Strategies for growing customer value and profitability- Stockholm school of economic. 2008. — С. 607

²⁵ Пушкарская А. Ст. «Первый канал ищет свои окна» Официальный сайт газеты «Коммерсант». № 115 (4415) от 30.06.2010 // URL.: <http://www.kommersant.ru> (дата обращения 10.01.2012).

²⁶ Управление — это рациональная и перспективная координация усилий коллектива людей для достижения определенных целей. — *Прим. авт.*

сетях. Программное наполнение канала составляют спортивные трансляции российских и мировых событий.

2. В январе 2011 года, согласно указу Президента РФ, на базе двух детских каналов — «ТелеНяня» («Первый канал») и «Бибигон» (ВГТРК) создан новый детско-юношеский телеканал. Совместный общенациональный продукт ««Первого канала» и ВГТРК назван «Карусель»» — передает источник РИА Новости²³.

В перечисленных примерах использован метод совместного брендинга — расширения собственного бренда посредством выхода на рынок конкурента. А также метод наступательной стратегии для увеличения доли рынка и сокращения издержек. Но это долгосрочные отношения, а как действовать в краткосрочной перспективе?

Существует оборонительная стратегия — механизм поддержания уровня прибыльности, денежного потока, стимулирования конкуренции или постепенного ухода с рынка²⁴. Примером такой стратегии является создание трехполярной системы рекламного рынка «Первого канала», ВГТРК и «НТВ». Ранее, рекламное время для «Первого канала», «России» и «НТВ», продавала компания-монополист «Видео Интернешнл». Это было целесообразно в условиях 1998 года, затем рынок стабилизировался, и концентрация продажи рекламы в одних руках перестала быть необходимой. Логика бизнеса требует, чтобы продажи рекламного продукта были разведены, так как процесс тормозит развитие рынка и провоцирует конфликт интересов «игроков» бизнеса. «Договорившись с «Видео Интернешнл» о продлении контракта, «Первый канал» получил солидное конкурентное превосходство. ВГТРК и «НТВ» представилась возможность создания собственной службы рекламных продаж на телеканалах, правда, с опорой на практический опыт «Видео Интернешнл», — сообщает «Коммерсант»²⁵. Таким образом, свои конкурентные преимущества легче реализуют телекомпании, сумевшие правильно создать, а затем продуктивно использовать в рамках собственной бизнес-модели, бренд и конкурентные стратегии.

В заключение отметим, что в процессе управления²⁶ важна определенная тактика, подразумевающая конкретные практические действия, с помощью которых телекомпания удерживает конкурентные преимущества. Воздействовать на собственную конкурентоспособность телекомпания может с разной долей интенсивности, так как многое зависит от

задач конкретного бизнеса. Потенциал конкурентоспособности расходуется постоянно, такой процесс можно замедлить, но остановить — невозможно. Если управлять всеми факторами конкурентоспособности систематически, то можно своевременно уловить момент начала снижения показателей конкурентоспособности и принять соответствующие решения. ■

 ЛИТЕРАТУРА:

3. Болецкая К. Сиглаев Р. Секреты «Первой» кнопки // Раздел Тенденции Медиа; Радиопортал // URL.: <http://www.radiportal.ru> (дата обращения 28.05.2012).
4. Кучерова Е.Н. Ст. «Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия сферы предоставления услуг»/ Электронный Образовательный сайт Кучеровой // URL.: <http://www.kucherova.ru> (дата обращения 15.11.2011).
5. Основы медиабизнеса: учеб. пособие для студентов вузов/ под ред. Е.Л. Вартановой. — М.: Аспект Пресс, 2009. — С. 163, 168.
6. Официальный сайт газеты «Коммерсант» // URL.: <http://www.kommersant.ru> (дата обращения 10.01.2012).
7. Журнал «Broadcasting. Телевидение и радиовещание» //URL: <http://www.Broadcasting.ru/keywords.php?keyword=7942>. (дата обращения 25.12.2010).
8. Официальный сайт ОАО «Первый канал» // URL.: <http://www.1tv.ru/>(дата обращения 15.05.2012).
9. Позняков В.П., Вавакина Т.С. Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей. Институт психологии Российской Академии Наук //URL.:<http://www.ipras.ru> (дата обращения 10.01.2012).
10. Roger Best Market — based management. Strategies for growing customer value and profitability.— Stockholm school of economic. 2008. — С.607.
11. Сайт «Википедия — Свободная энциклопедия» // URL.: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения 15.05.2012).
12. Склярюва М. Статья «Телевизионная скорая помощь» // Журнал «Асiон! Менеджер кино» № 4, октябрь-ноябрь 2011. — С. 16.
13. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления / Экономика, управление и учет на предприятии. Проблемы современной экономики, № 2//URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2627> (дата обращения 11.01.2012).