

УДК 621.396.7

В. В. Гоян, О. Я. Гоян

УПРАВЛІННЯ РАДІОСТАНЦІЄЮ ЯК ТВОРЧИЙ ПРОЦЕС

Творчість на радіо – це передовсім конкуренція ідей та емоцій, яка здатна стати основою радіоменеджменту, що продукуватиме успішний бізнес в радіоефірі. Тому в статті описано бізнес-процеси в радіомовленні, пов'язані з форматуванням радіостанцій, просуванням радіокомпаній, створенням рекламних роликів, умінням добирати творчу команду й добиватися з нею високого рейтингу. Автори статті звертаються до популярної книги шведських дослідників «Бізнес у стилі фанк», основні положення якої, зокрема стосовно творчості в менеджменті, стають базовими для ефективного реагування радіоменеджменту на потреби й виклики ринку.

Творчість в радіоефірі є визначальною для успішного становлення радіокомпанії, бо акумулювання й втілення ідей дає можливість радіоменеджменту оперативно приймати вдалі рішення. А радіомовний ринок постійно потребує нових творчих ідей – привабливих та ефективних, для реалізації яких потрібні професіонали з певними навичками, уміннями та знаннями, що відповідають вимогам часу.

Ключові слова: творчість у радіоефірі, радіомовлення, радіоформат, радіомовний ринок, радіоменеджмент.

I. Вступ

Радіомовлення в Україні функціонує в умовах сформованого ринку, отже, є бізнесом, з іншого – постійним творчим процесом, який потребує все нових менеджерських рішень. З часу виходу першої комерційної радіостанції в світі (США, KDKA, 2 листопада 1920 р.) і появи радіомовлення в Україні (Харків, 16 листопада 1924 р.) відбулися суттєві зміни в радіомовних технологіях, зокрема в системі управління радіомовленням: радіо навчилася продавати рекламу, влаштовувати промоакції, створювати мережі, формувати ефір тощо. Радіо стало важливим ресурсом, який відіграє помітну роль у формуванні інформаційного простору будь-якої країни, оскільки зайняло нішу на ринку й позиціонує нові методи управління. Капітал чи природні ресурси (техніка) не є сьогодні вирішальним чинником успіху. Ідеться передусім про людину, її вміння та навички, набуті знання й бажання отримувати нові. Вирішальною на медіаринку є конкуренція менеджменту, тому коли в радіо вкладають гроші, то відповідно визнають пріоритет управління, який розвиватиме радіостанцію в бізнесовому й творчому аспектах.

Нині на радіостанціях найпопулярніших і найуживаніших форматів працює зазвичай від 30 до 50 осіб, та лише третину з них називають «творчими» робітниками. Однак саме ці люди найефективніше впливають на розвиток станції. У книзі «Бізнес у стилі фанк» шведські дослідники К'єл Нордстрем і Йонас Рідерстралле [12] зазначають, що «бізнес танцює під дудку таланту», тобто на творчість неможливо впливати, мовляв, корпоративний світ має бути місцем, де люди стають креативними й відважними підприємцями, де хоче «жити талант» і миттєво народжуються ідеї. Втілення творчих ідей дає змогу менеджерам швидко та ефективно реагувати на запити ринку, а він створює нові умови й потреби, для виконання яких необхідні фахівці, їхні знання, навички та вміння, тобто інтелектуальні ресурси, які відповідають вимогам часу, є ефективними й привабливими.

II. Постановка завдання

Метою дослідження є розгляд бізнес-процесів у радіомовленні, що пов'язані з форматуванням радіостанцій, просуванням радіокомпаній на ринку, створенням рекламного ролика й проведенням рекламної кампанії, умінням добирати й мотивувати творчу команду, проведенням вдалого маркетингового аналізу ринку та створенням успішного творчого радіоменеджменту.

Теоретичне підґрунтя та гіпотеза дослідження. Питання творчого начала в радіомовленні, чи загалом у засобах масової інформації, завжди порушували тоді, коли йшлося про роль медіа в суспільстві. Наприклад, керівництво Держтелерадіо СРСР наголошувало, що «радіо потрібні не високі фахівці, не талановиті люди, які спроможні та готові в процесі творчого пошуку відкрити нові методи спілкування з аудиторією, нові способи та засоби різноманітного інтелектуального, а, насамперед, просвітницького впливу на людей, а «вірність ідеям комунізму», нехай догматична, але незмінна методика ідеологічно та тематично вивіреної агітації» [3]. Продукування творчих ідей і «вірність» ідеям – полярні твердження з однаковими складовими, різні підходи до

розуміння значення радіомовлення, його функціональних особливостей. Функціональний принцип «вірності» чудово підходив для радіостанцій, які діяли в умовах централізованої економіки, тому й керувати ними могли люди, які ніколи не працювали на радіо, однак стабільно дотримувалися «генеральної лінії». Функціональний принцип продукування ідей – це звільнення від цензури й формування свідомості особистості, індивідуальності, ефективно в реальних ринкових економічних умовах.

Сучасна практика розвитку світового радіо засвідчила існування теорії творчого управління (радіоменеджменту), до якої зверталися, зокрема, О. Гоян [2], С. Комаров [4], В. Лизанчук [6], К. Маккой [2], А. Шерель [9] та інші науковці, які аналізували специфіку становлення й розвитку радіомовлення в умовах ринку. У цій теорії найважливішим є те, що система творчого управління радіоорганізацією повинна вибудовуватись таким чином, щоб чітко було сформульовано мету проекту, показано цілі та завдання реалізації ідеї. Однак, досягнути цього можна лише тоді, коли фінансовий, програмний, а для комерційного радіомовлення ще й рекламний менеджмент, є чітко спрямованими та взаємопов'язаними.

Методи дослідження. Під час дослідження використано такі наукові методи: системний – для визначення місця й ролі творчого радіоменеджменту в системі українських ЗМК; описово-аналітичний – для ідентифікації фактів наявності конкуренції на радіомовному ринку в Україні й необхідності змін у менеджменті радіокомпаній; контент-аналіз – для інтерпретації та окреслення масиву радіопрограм і рекламних кампаній, які засвідчують тенденції до застосування творчого менеджменту в радіомовленні; визначення потенціалу творчого радіоменеджменту в Україні; порівняльний – для розуміння актуальності й необхідності форматування та просування українських радіостанцій в онлайн-просторі, виявлення впливу соціальних і ринкових чинників на становлення сучасного радіомовлення в Україні.

III. Результати

Ринкове становлення та регулювання радіомовлення в Україні припадає на початок 1990-х рр., коли з'явилася нова цифрова техніка звукозапису й відтворення звуку, комп'ютеризація радіомовлення, відповідно, нові можливості для реалізації творчих планів радіожурналістів і звукорежисерів. Радіо започаткувало нові професії: комерційний директор, продюсер і менеджер з реклами; нові професійні терміни: плей-лист, ротация, джінгл; й основне – форматування ефіру. Це дало змогу вивести типову ринкову формулу: конкуренція на радіомовному ринку починається тоді, коли конкурують не станції, а формати.

Форматне радіо – це досконалий, добре налагоджений структурний і високотехнологічний механізм, який ґрунтується на точному прорахунку запитів аудиторії. Коли радіо розглядають не як інструмент політичного впливу, а як засіб вкладання коштів з розрахунком на прибуток, встановлюють різні моделі отримання прибутку.

Доречно згадати легенду виникнення форматного радіо. Це було щось на кшталт ідеї: «Хочеш мати бізнес у стилі фанк – стань фанком, тобто мисли вільно» (про це у своїй книзі й пишуть Нордстрем і Рідерстралле). Отже, форматне радіо з'явилося... в американському барі. Як це було? Двоє власників невеликої радіостанції, сидючи в барі, розмірковували над тим, як урятувати власний бізнес від неминучого банкрутства (поява електронного телебачення на початку 1950-х рр. спричинила зміни на медіаринку США: радіостанції втрачали персонал, слухачів, гроші, ставали збитковими та безперспективними). Один із них звернув увагу на те, що відвідувачі бару замовляють одну й ту саму музику в музичному автоматі. Висновок був «у стилі фанк»: якщо люди готові платити, щоб послухати улюблену пісню, вони будуть готові слухати радіостанцію, яка запропонує її. Тобто, якщо зміксувати популярні на певний час музичні композиції, зверстати їх у певній послідовності (згодом виник термін «плей-лист») і повторюваності (ротация), то можна сподіватися, що будуть певні групи слухачів, які постійно слухатимуть цю музику (цільова аудиторія). Отже, рекламодавець повернеться, радіостанція виживе. Така схема була використана для створення першого радіоформату Тор-40, який і сьогодні успішно використовують радіостанції.

Ледь не кожен радіоформат має свою красиву легенду чи особливу історію, які працюють на краще сприйняття аудиторією музичного чи розмовного контенту, що складає профіль, спеціалізацію радіостанції. Наприклад, щоб зрозуміти настроєвість музичного формату «Middle of the Road (MOR)», малюють таку картину: теплі вечірні промені сонця торкаються пустелі, порожній хайвей, посеред дороги – самотній лімузин з відкритим верхом; в автомобілі – він і вона, легенький вітер куйовдить їхнє волосся і... лунає музика. Красива «обгортка», спрямована на певні уявлення аудиторії стосовно музики, яка становить «Middle of the Road», на певні емоції й настрої, який мав би бути в слухачів, якби вони обрали радіостанцію саме такого формату. Знову ж таки типовий підхід у просуванні радіостанції на ринку, який є визначальним для успішного менеджменту й загалом радіомовного бізнесу.

Ідея форматного радіо доволі проста: давати слухачеві те, що хоче він сам, і з цього отримувати прибуток. Найважливіше в цій формулі – підпорядкування смакам та інтересам однієї людини, які беруться до уваги тоді, коли таких людей більше ніж одна. Тоді утворюється група, яка характеризується саме колективними смаками, і це вже становить інтерес для бізнесу. Колекти-

вні смаки аудиторії – це завжди певні об'єднувальні чинники, які беруть до уваги під час вивчення її демографічної характеристики, психологічного портрету, базових цінностей та установок. Серед ознак, які об'єднують, зокрема: проживання на одній території, приналежність до однієї національності, соціальної чи професійної груп, рівень освіти чи виховання, спосіб життя чи суспільні проблеми. До таких груп можуть належати, наприклад, підприємці чи домогосподарки, студенти чи пенсіонери, продавці на ринку чи політики. Хоча основним фактором є ставлення аудиторії до певного стилю музики (отже, формату станції).

Визначення формату радіостанції – це і є основний творчий процес, який має здійснити менеджмент компанії. І тут важливо не лише вгадати чи відчутти, а й підтвердити економічними викладками доцільність роботи з тією чи іншою аудиторією. Бо формат – це музичні композиції й певний набір розмовних програм, реклама та спеціальні проекти, анонси й джінгли, звуковий одяг ефіру та манера ведення ді-джеїв, що ідеально прораховані під психотип конкретних слухачів. Визначення типовості певної групи стає базовим для прийняття рішення стосовно вибору формату: типовий студент, типова домогосподарка, типовий банківський чиновник, типовий працівник торгівлі. Формат у кожній місцевості та з кожною типовою аудиторією набуває певних особливих рис, однак його базові критерії повинні залишатися сталими. Це також є прикладом того, що творчий елемент у бізнесі має свої межі, однак обов'язково має бути присутнім для прогнозування успіху, тим більше, коли йдеться про місцевий колорит (мову, мелодику, історію, звичаї, культуру), що потребує специфічної ефірної інтерпретації.

Формат і економіка – це взаємопов'язані поняття, тим більше, коли йдеться про ринкову конкуренцію та прибуток. Вікторія Сухарева вважає, що економіка форматного радіо проста: «Якщо хочеш отримати прибутки, дай аудиторії те, що вона хоче, – зроби так, щоб вона повірила в те, що ти пропонуєш саме те, що потрібно, і продай це якомога дорожче» [11]. Загалом усе виглядає саме так: аудиторія купує запропонований ефірний продукт, а рекламодавець купує запропоновану аудиторію – типовий ринок. Однак тут варто застосовувати економічні категорії, які базуються на показниках якості й кількості – таким чином формується ціна формату. Творці станції обирають цільову аудиторію, прораховують її фінансову спроможність і приймають рішення про можливу вартість формату.

Кожен формат має свою ціну, оскільки свою ціну також має й аудиторія. Можна створити радіо для кількох сотень потенційних мільйонерів-рекламодавців і бути рентабельним, бо їхня фінансова потужність може бути навіть вищою, ніж можливості кількох десятків тисяч слухачів із середнім рівнем достатку. Вартість того чи іншого формату залежить передусім від стабільного рівня економіки в країні та наявності можливих рекламодавців, тому менеджмент радіостанції обов'язково має це враховувати. Стабільна економіка дає змогу передбачати формування соціально-демографічних груп, які, у свою чергу, формують цільову аудиторію радіостанцій. Під такі групи й пропонують форматні трафарети, у яких уже «прописані» вікові, статеві, соціальні, освітні, психотипові особливості.

Формат AC (Adult Contemporary) вважають найприбутковішим. Він також має свою історію створення, яка базується на економічних чинниках. Цільова аудиторія цього формату 35+. Саме цей вік є стартовим для досягнення певного рівня, достатнього для подальшої самореалізації особистості. Вік з 25 до 45 років – найбільш прийнятний для становлення підприємців, бізнесменів, представників середнього класу. Отже, економічна доцільність формату вибудовується так: відомо, що кожна людина у певний період життя виховується на певному стилі музики, і це, зрештою, впливає на її подальший культурний, психологічний, статусний розвиток. Саме з 15 до 20 років (як правило, це роки завершення школи й початок студентства) кожна людина вибудовує для себе певні музичні пріоритети, які залишатимуться й надалі, частково змінюватимуться, додаватимуться інші, однак базове музичне виховання та певні внутрішні музичні стандарти будуть сталими. Скажімо, якщо людині було 50 у 2015 р., то вона виховувалася на музиці середини 80-х, і музичні композиції, популярні на той час, становитимуть основу радіостанції з форматом AC у 2015 р. Формат AC базується на психологічних, смакових, настроєвих чинниках, музичних асоціаціях та спогадах («коли мені було 20»), коректних ведучих, точних і стриманих новинах. Цей формат є достатньо популярним та прибутковим, оскільки зорієнтований на аудиторію так званого «ностальгуючого бізнесу», яка активно розвивається, використовує нові технології, є рушійною силою багатьох суспільних процесів. Та коли вона звертається до радіо, то обирає «музику молодості», до якої додаються все нові й нові сучасні хіти, тому марно в перекладі на українську формат звучить як «сучасний дорослий». Це приклад поєднання демографічних та економічних категорій, які має враховувати менеджмент станції, працюючи над формуванням музичного плей-листа чи добової верстки новин. Творчими в цьому процесі є майстерність зберігати встановлені стандарти формату та не забувати про те, що успіх у XXI ст. приходить до тих, хто вміє управляти «безкінечною інновацією». «Безкінечна інновація» в радіобізнесі – це пошук нових можливостей для просування компанії на ринку. Майбутнє належить тим, хто вибивається за стандартні межі, тим, хто ризикує, нехтує нормами та встановлює нові правила. Майбутнє належить тим, хто використовує будь-яку можливість, щоб самому створювати це майбутнє [12].

Вартість і, відповідно, вибір формату залежать від рівня життя в тій чи іншій країні. Наприклад, формат «Jazz» у США є рентабельним, оскільки має невелику, але фінансово забезпечену цільову аудиторію. В Україні в цьому форматі до недавнього часу мовила єдина станція «Радіо-Ренесанс», однак вимушена була без достатньої фінансової підтримки перейти на мовлення виключно онлайн. Хоча «Ренесанс» збирає вдячні відгуки слухачів у соцмережах, цього недостатньо для підтримки її мовлення в FM-діапазоні.

Українські комерційні радіостанції, як і радіокомпанії багатьох країн світу, взяли за основу американську модель формату мовлення, оскільки вона зорієнтована насамперед на розважання аудиторії. Відомий американський консультант і тренер у сфері радіо Алан Бернс зауважував, що радіобізнес – це комунікація, спілкування та вміння розважати людей. На думку А. Бернса, люди мають більше спільного, ніж відмінного, тому 90–95% технологій радіобізнесу, які успішно застосовують в одній країні, наприклад, у США, можуть бути прийнятними й для інших. Але не варто ігнорувати решту 5–10%, навпаки, їм потрібно приділяти особливу увагу. Якщо станція відкрита й готова до нового, якщо відповідає основним принципам, які справедливі для радіобізнесу в усьому світі, а ще спроможна додати місцеву родзинку колориту, вона може досягти великого успіху [12]. Ці міркування прийнятні для вироблення моделі застосування в Україні закордонного консалтингу у сфері радіомовлення. Ідеться про особливості адаптації вже унормованого творчого радіоменеджменту й незначного відсотка національних, регіональних, місцевих особливостей у творчому управлінні, поєднавши які, радіостанція може досягти успіху.

На початку 1990-х рр. керувати радіостанцією в Україні було досить просто – вистачало кількох посад: звукорежисер, інженер та ведучий. Інколи ведучий міг поєднувати функції директора, розповсюджувача реклами чи й звукорежисера. Радіостанції формували свій ефір, як правило, за принципом: «що подобається мені, має подобатися й іншим». Такий суб'єктивізм створював популярний на той час «музичний вінегрет» (змішування в одному ефірі музичних композицій різних стилів, напрямів, зрештою форматів). І це, звичайно, не була система управління, характерна для радіомовлення в ринкових умовах. Вона почала вибудовуватися тоді, коли слухач почав шукати «своє радіо», тобто ту радіостанцію, яка максимально би відповідала його музичним уподобанням. Фактично в середині 1990-х рр. українські радіостанції почали формувати аудиторію «під себе», а не очікувати, поки їх виберуть слухачі, як раніше. Змінювався менеджмент станцій, бо конкуренція форматів призвела до конкуренції в системі управління. Серед перших суттєвих змін – вивчення аудиторії, її потенціалу та потреб (згодом це нововведення дістало назву стратегічного маркетингового плану). Виходячи із цього, продумували творчу концепцію станції, її імідж та бренд. Запропоновані програми ставали частиною повсякденного життя аудиторії, слухачі телефонували до студії, брали участь у конкурсах чи вікторинах, формували фан-клуб станції, мовляв: «я скажу, яку люблю музику, а ти скажеш – яку станцію я слухаю». Далі – список комерційних мережевих станцій України, створених у середині 1990-х рр. із зазначенням обраного формату та кількості регіональних частот, менеджмент яких вважали на той час успішним і перспективним (табл. 1).

Таблиця 1

**Список комерційних мережевих станцій України,
створених у середині 1990-х рр.**

Станція	Кількість частот	Формат
<i>Europa Plus</i>	11	<i>Rhythmic CHR/ EHR/ Hot AC</i>
<i>GALA Радіо</i>	11	<i>Hot AC</i>
<i>Доросле радіо</i>	12	<i>Shanson/National Rock</i>
<i>Наше Радіо</i>	23	<i>National AC</i>
<i>Просто Radi. O</i>	3	<i>CHR</i>
<i>Радіо ХІТFM Україна</i>	19	<i>Top Hits (EHR/Golden Hits/Retro Hits)</i>
<i>Радіо Niko FM</i>	10	<i>AC/Alternative</i>
<i>Радіо Power FM</i>	2	<i>CHR/Pop music</i>
<i>Раді АвтоFM</i>	5	<i>CHR/Dance</i>
<i>Радіо Довіра FM</i>	8	<i>Soft AC</i>
<i>Радіо EPA FM</i>	14	<i>News/Talk</i>
<i>Радіо Kiss FM</i>	9	<i>Dance</i>
<i>Радіо Люкс FM</i>	10	<i>Hot AC</i>
<i>Радіо Мелодія</i>	13	<i>Oldies/ National Oldies/ Nostalgia Hits 70-90's/ Memory Music</i>
<i>Радіо Шансон</i>	9	<i>Shanson/National Rock</i>
<i>Русское Радіо Україна</i>	15	<i>Russian Top 40</i>
ВСЬОГО	174	

Створення бренду радіостанції – це також творчий процес, якого український менеджмент набував поступово, здобуваючи, а інколи й втрачаючи конкурентну ініціативу. Наприкінці 1990-х рр. в Україні й Росії майже одночасно виникли радіостанції з однаковою назвою «Наше радіо»: у Києві Олександр Калінкін створив станцію з форматом «National music», у Москві Михайло Козирев – станцію з характерним «роковим» забарвленням. Однак у Росії першими запа-

тентували торгову марку й знак, тому в Україні вимушені були поміняти назву на «Наше ФМ». Це дійсно був перший досвід, який засвідчив важливість значення радіо як бренду.

Двостороннє спілкування радіостанції та її аудиторії (інтерактив) – це і є результат творчого пошуку менеджменту, коли форматний і комерційний складники формують філософію управління, а радіостанція стає для слухача супутником, другом та партнером. Бо радіо як паралельний світ живе за своїми законами, в основі яких – настрої окремого слухача й настрої масової аудиторії. Як сформулювати цей настрій, як його утримати? І який, зрештою, це має бути настрій? Влучно висловився із цього приводу А. Бернс: «Музика точно запрограмована під потрібний темпоритм та мелодику, несе слухача, змінюючи протягом доби одну емоційну хвилю за іншою, пропонуючи залежно від обраної ним станції адреналін чи повну релаксацію. Веселі, балаганні або стримані чи просто розумні ведучі. Або мовчазний світ музики без людей. Цілодобові розваги, ігри на щастя, гроші, спокій без влади грошей та “шалених” веселощів. Але в будь-якому разі – світ, де немає поганого настрою» [1]. Справді, люди вмикають радіоприймач і хочуть розважитися, поліпшити настрій, відпочити. Усе це для слухача й повинен організувати менеджмент станції. Тут діє приблизно така формула: запропонуйте музику, яка мені (окремому індивіду) подобається, того ведучого, який мені подобається, ті програми, які мені подобаються. І все це тільки для мене. Саме в цьому й полягає філософія співвідношення інтересів індивідуума та масової аудиторії, коли на радію, на перший погляд, бажання конкретної людини інколи домінують над бажаннями великої аудиторії. Та це лише красива обгортка такого поняття, як «своє радіо», яка ніби націлена на єдиного того, хто по той бік ефіру, утім, несприйнятлива з позицій радіомовного бізнесу, що потребує глобальної масової аудиторії для отримання прибутку.

Радіоменеджмент в Україні в розумінні «управляти, щоб отримати прибуток», пов'язаний зі становленням комерційного радіомовлення. Саме на початку 1990-х рр. до нас прийшли технології управління радіостанціями, які відшліфовувалися майже сімдесят років у США та Європі, потрібно було лише в правовому полі адаптувати їх до загальнодержавних, регіональних чи місцевих умов. А також зрозуміти – хто і як буде вкладати гроші у створення комерційних станцій, закладаючи таким чином й основи нового менеджменту. Так, С. Комаров [5] визначав п'ять соціальних груп, які реально здатні займатися комерційною діяльністю в радіоефірі, бути засновниками радіопідприємств або їхніми інвесторами. Усі ці групи є характерними для становлення комерційного радіо в Україні, і всі вони здатні акумулювати творчий менеджмент.

До першої групи належать представники середнього та великого бізнесу, медіахолдингів та фінансово-промислових груп, які розглядають радіо як можливість формування необхідної громадської думки про їхній загальний бізнес або як спосіб отримання прибутку.

Другу групу становлять політики та політичні об'єднання, які сприймають радіомовний бізнес швидше з позицій політичного (ідеологічного) впливу. Якщо комерційна радіостанція створювалася партійними структурами на період виборчої кампанії як «радіостанція-метелик», вона, як правило, банкрутувала після виборів (як і її засновники). Якщо ж політик створював незалежну комерційну радіоорганізацію й підбирав професіоналів від радіобізнесу, можна було говорити, що така станція, а, отже, і політична організація, мають стратегічні плани на перспективу.

До третьої групи варто зарахувати безпосередньо професіоналів радіомовлення, які підвищили досвід роботи в державних телерадіокомпаніях знаннями закордонної практики (завдяки участі в семінарах, тренінгах, програмах обміну тощо), отже, могли застосувати в Україні напрацьовані європейськими та американськими медійниками технології отримання прибутку за допомогою радіо. Вони розробляли концепцію успішного та перспективного радіопроекту, для втілення якого шукали фінансової підтримки в представників першої чи другої груп, пропонуючи власні послуги, передусім, як менеджера вищої ланки.

Четверта група – це досить специфічна категорія людей, так звані «щасливчики-авантюристи». Очоловані ними радіостанції здобували незаперечний успіх незалежно від того, що самі вони не мали фахових знань ні з радіомовлення, ні з радіоменеджменту. Їм не бракувало енергії та натхнення, таких важливих для успішного бізнесу, що можуть звести нанівець зусилля конкурентів і заздрісників та допомогти залучити необхідні кошти для реалізації ідей у сфері комерційного радіомовлення.

Сергій Комаров пропонував також і п'яту групу, яка, на думку дослідника, складається із жінок, котрі за допомогою своїх чоловіків або «бой-френдів» переходять із виключно приватних відносин до сфери приватно-ділових. Такі жінки нерідко вмикають «друге дихання» для бізнесу своїх патронів, оскільки вміють побудувати маркетингову роботу на станції красиво й витончено. Отже, підтримується не лише діяльність корпорації, а й урізноманітнюються приватні стосунки, які, як засвідчує досвід багатьох станцій, зокрема в Україні, можуть позитивно позначитися на спільній, інколи й сімейній, комерційній справі. Недаремно однією із цілей створення приватної радіостанції є «іграшка для улюбленої жінки», про що йшлося раніше, оскільки, і це дійсно є характерним для України, жінки з відкриттям можливостей займатися приватним бізнесом прагнуть на рівні із чоловіками, якщо не самостійно, то з їхньою допомогою, виявляти власні здібності в комерційній діяльності. Крім того, жінки, як засвідчила практика комерційного радіомовлення, виявляють особливі здібності як програмні й комерційні директори, оскільки точніше, ніж чо-

ловіки, відчувають специфіку аудиторії й ринку, отже, можуть краще працювати з вибором формату чи концепції мовлення, а також проводити вдалі рекламні кампанії, урівноважуючи таким чином гендерне питання в системі радіомовлення як виду електронних ЗМІ.

Основним для всіх цих груп є вміння продавати рекламний час, про яке консультант Національної асоціації мовців США Джей Мітчел казав так: «...якщо радіостанція має дев'ять різних проблем, і одна з них – проблема з продажем, то станція має лише одну проблему» [10]. Бо комерційна радіостанція – це ділове підприємство, яке продає ефірний час під рекламу з метою отримання прибутку. Творчий менеджмент радіостанції має бути націленим саме на отримання прибутку, бо це і є основний закон бізнесу. Радіостанція створює та продає свій продукт, рекламодавець купує ефірний час, а, отже, й аудиторію радіостанції. Ринок, на якому творчому менеджменту, щоб мати успіх, треба відходити від традиційних аспектів бізнесу, уміти дивувати людей, захоплювати їх новими ідеями та створювати прихильності й увагу.

Радіостанція є діловим підприємством тоді, коли існує ієрархічна організаційна структура управління (департаменти, відділи, бюро), і взаємодія структурних елементів відбувається через керівництво департаментами, відділами та бюро. Як керівництву отримати максимальні прибутки з мінімальними затратами? Передусім варто формалізувати свою діяльність, тобто досягти оптимального використання наявних технологій, позбутися зайвих елементів та процедур. У цьому також закладений творчий підхід, оскільки за технологіями, елементами та процедурами стоять люди, і важливо вміти надзвичайно швидко реагувати на ринкові зміни, виявляти й позбавлятися зон відповідальності, які заважають або гальмують прискорення діяльності. Співробітники повинні відчувати, що вони захищені знаннями, документацією та мотивацією. Клієнти, слухачі, власник, держава, співробітники – це взаємопов'язані зони відповідальності, які є нерозривними в сучасному радіоменеджменті, бо саме ця єдність працює на прибуток і загалом становить бізнес-процес.

Будь-який процес на радіостанції (скажімо, створення програми для замовника) має бути чітко описаний, регламентований і документально завірений, однак у такому разі відбувається обмеження свободи творчого працівника, він потрапляє в залежність стосовно відповідальності перед керівництвом радіостанції та замовником. Соня Сотник, колишній програмний директор «Music Радіо» (Київ) згадує, як радіостанції вдалося конкурувати на ринку завдяки такому бізнес-процесу, як створення рекламного ролика. Сталося так, що «Music Радіо» після стрімкого насичення ринку конкурентами свідомо посіло нішу офісного радіо й усі свої програмні проекти та музичне наповнення підпорядкувало ідеї забезпечення потреб споживача (людини, яка знаходиться на робочому місці). Коли керівництво радіостанції зрозуміло, що конкурувати на рівні рейтингів «Music Радіо» не зможе, прийшло розуміння, що можна конкурувати на рівні ідей. Тобто продукувати їх швидше, реалізовувати їх в ефірі якнайкраще та пропонувати клієнтові (рекламодавцю) унікальні послуги, які не можуть собі дозволити потужні мережеві станції з добре прорахованими форматами. Свої слабкі сторони (відсутність мережі, формат Soft AC) станція зробила сильними. Однак потрібна була система, яка би працювала як відлагоджений механізм, чим і став бізнес-процес створення рекламного ролика.

У будь-якому бізнес-процесі важливо визначити виконавців та учасників, тому в процесі створення рекламного ролика участь беруть *комерційний директор* як головна фігура, яка відповідає за результат між клієнтом, продавцем та фінансовою службою; *клієнт* (рекламодавець); *продавець* рекламного часу (радіостанція); *копірайтер*, який створює текст рекламного повідомлення; *продакшн-менеджер* як організатор процесу виробництва рекламного ролика; *трафік-менеджер* як спеціаліст з ефективності розміщення реклами та *саунд-продюсер*, який власне й здійснює звукове оформлення ролика. На виході бізнес-процесу має бути отримана продукція, інформація, послуга у вигляді сценарію, бриф-форми та й, зрештою, рекламного ролика. Кожен учасник бізнес-процесу є важливою функціональною одиницею й несе відповідальність.

На першому етапі бізнес-процесу (підготовка ролика) задіяні комерційний директор, клієнт та продавець, які затверджують бриф-форму ролика. У другому етапі (виробництво ролика) участь беруть копірайтер, продакшн-менеджер, саунд-продюсер, які реалізують у звуці бриф-форму. Третій етап (розміщення ролика) – повністю за трафік-менеджером, який затверджує ролик у клієнта, інформує про це комерційного директора й передає ролик в ефір. З одного боку, це формалізовані дії, які чітко розроблені, відомі виконавці, де завжди легко знайти винного в разі невдалого бізнес-процесу, технологія, яка, незалежно від зміни виконавців, залишатиметься системою, зорієнтованою на результат. Однак у цій системі, де кожен знає своє місце й міру відповідальності, якраз і заявлений творчий процес, який після розкладання на бізнес-процеси стає складнішим, але результативнішим. З клієнтом досягнуто найвищого рівня в співпраці, враховані всі його потреби, а головне – є результат, який влаштував рекламодавця й радіостанцію. І не менш важливо – у кожного з виконавців процесу на радіостанції не виникало зайвих запитань щодо суті рекламної кампанії й не згаяно час на спілкування з клієнтом.

У виробництві рекламного ролика на радіостанції також опосередковано беруть участь фінансовий директор, програмний директор, інженер, головний бухгалтер, які є головними на тих чи інших етапах, але це вже інші бізнес-процеси, пов'язані більше з отриманням прибутку. Хоча

й тут також не обійтися без творчих підходів, оскільки всім учасникам цих процесів не варто забувати, як сказав колись генеральний директор «Радіо-Максимум», про те, що «радіо – це FUN!» [7]. А fun – це передусім емоції.

IV. Висновки

Отже, творчість у радіоменеджменті – це не анархія, це система, у якій виробництво створює кінцевий продукт, однак це не завжди означає, що буде отриманий прибуток. Лише тоді, коли творчість сприятиме виходу за межі усталеного, стандартного, шаблонного, з'явиться шанс, що станція завоює нішу, створить тимчасову монополію на ринку форматів і заробить на цьому гроші.

Радіо є «емоційним» підприємством, і конкуренція в галузі радіо – це конкуренція ідей, розрахованих на емоції аудиторії. Про це також зазначали у своїй книзі К'ел Нордстрем і Йонас Ріддерстралле: «Варто апелювати або до глузду, або до емоційної прихильності, або до інтуїції чи бажання. Врешті докази повинні бути побудовані на основі логіки, емоційна прихильність означає любов, інтуїція – як “третє око”, а бажання дорівнює прагненню» [12]. Усі учасники творчого менеджменту є достатньо емоційними, і їхньою рушійною силою є не холодний розум, а серце. І це правильно, бо працюють вони на свою аудиторію, яка також виявляє різний рівень емоцій. А керівник станції, головний менеджер, відповідає за всі ці емоції перед засновниками, рекламодавцями та, зрештою, державою. Однак саме емоції роблять одну радіостанцію успішною, а іншу – ні. Тому в творчому менеджменті завжди важливо знаходити золоту середину між формалізованим управлінням, трафаретами, стандартами, шаблонами й головною місією станції – стати fun.

Список використаної літератури

1. Алан Бернс: С развитием экономики будет более успешно развиваться и радиобизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.media-atlas.ru/items/?id=42&cat=interview-&field=r_radio.
2. Гоян О. Я. Основы радиожурналистики и радиоменеджменту : підручник / О. Я. Гоян. – 2-ге вид., допов. – Київ : Веселка, 2004. – 245 с.
3. Диктатор из Гостелерадио. Аркадий Белкин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.stihi.ru/2011/05/15/8149>. – Название с экрана.
4. Комаров С. Радио для себя. Создай свое радио / С. Комаров // Телерадіокур'єр. – 2000. – № 4.
5. Комаров С. Радиовещательные технологии. Где взять деньги? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://radiostation.ru/know/money.html>.
6. Лизанчук В. В. Радиожурналистика: засади функціонування : підручник / В. В. Лизанчук. – Львів : ПАІС, 2000. – 366 с.
7. М. Ейдельман. «Удаленный доступ» // Radio to Radio. – 2004. – № 4 (11). – С. 49.
8. Маккой К. Вещание без помех : пер. с англ. / К. Маккой. – Москва : Мир, 2000. – 285 с.
9. Радиожурналистика : учебник / под ред. А. А. Шереля. – 2-е изд. – Москва : Изд-во МГУ : Высшая школа, 2002. – 479 с. та ін.
10. Стенограмма выступления на конференции NAB, апрель 2002 г. Отчет о проведенном Arbitron по заказу Ассоциации радиовещателей Южной Калифорнии исследования аудитории. Кто, когда, как и почему слушает радио в машине? Как делать радиорекламу, нацеленную на этих клиентов? Что мы знаем о клиентах своих клиентов? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.internews.ru/internews/ramed/translate/3.html>.
11. Сухарева В. А. По ту сторону эфира / В. А. Сухарева // Отечественные записки. – 2003. – № 4. – С. 362–371.
12. Nordström K. Funky business: Talent makes capital dance BookHouse Publishing AB / Nordström Kjell A. & Ridderstråle Jonas. – Stockholm, Sweden, 2002. – P. 195.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2017.

Гоян В. В., Гоян О. Я. Управление радиостанцией как творческий процесс

Творчество на радио – это, прежде всего, конкуренция идей и эмоций, способная стать основой радиоменеджмента, продуцирующего успешный бизнес в радиозфере. Поэтому в статье описаны бизнес-процессы в радиовещании, связанные с форматированием радиостанций, продвижением радиоконпаний, созданием рекламных роликов, умением сколачивать популярную команду и добиваться с ней высоких рейтингов. Авторы статьи обращаются к популярной книге шведских авторов «Бизнес в стиле фанк», ведущие положения которой, в частности касающиеся творчества в радиоменеджменте, оказываются базовыми для эффективного реагирования радиоменеджмента на потребности и вызовы рынка.

Творчество в радиозфере является определяющим для успешного становления радиоконпаний, ведь аккумуляция и воплощение идей позволяет радиоменеджменту оперативно принимать удачные решения. А радиовещательный рынок постоянно нуждается в новых творческих идеях – привлекательных и эффективных, для реализации которых нужны про-

фессіоналы с определенными навыками, умениями и знаниями, соответствующими требованиям времени.

Ключевые слова: творчество в радиозэфире, радиовещание, радиоформат, радиовещательный рынок, радиоменеджмент.

Goyan V., Goyan O. The Radio Managing as a Creative Process

Creativity on radio is, first of all, the competition of ideas and emotions capable of becoming the base of radio management producing successful radio business. Therefore, the article describes business processes of broadcasting related to radio station formatting, radio companies' promotion, video ads creation, creative team building skills and skills of reaching high ratings with such a team, in other words, successful market research and successful radio management implementation skills.

Broadcasting in Ukraine functions under mature market conditions and constitutes a business on one hand and a constant creative process requiring new and original managerial solutions on the other hand. Therefore, it's vital to establish how changes in the broadcasting technologies, namely concerning the managing systems affected the creative process, including the effect of the advent of advertising, promo-offers, networks and formatting on radio. The authors of this article appeal to a famous book of Swedish researchers «Funky business: Talent makes capital dance», general statements of which, including those of creativity in management, become fundamental to effective radio management reaction to the needs and challenges of the market. The article emphasizes that modern radio filled a separate market niche and positions new management techniques, hence radio became an important resource, which plays a significant role in the formation of the information space of any country. The article points out that managerial competition is crucial to the media market, therefore whenever the radio might be invested into, the respective managerial priority to develop the radio station in business and creative aspects is recognized. It's stressed out that the radio is, so to say, an emotional enterprise and competition in the field of radio is the competition of ideas designed to evoke emotions on the part of the audience.

Creativity in radio is crucial for successful radio company establishment, because the accumulation and implementation of ideas lets radio managers make reasonable and timely decisions. Radio market constantly seeks for new creative ideas, attractive and effective, the realization of which requires professionals with certain skills, abilities and knowledge, which correspond to the needs of time.

Key words: creativity in radio air, radio broadcast, radio format, radio market, radio management.