

Глава 8
Политика реструктуризации и
улучшения для управления и
организации

Глава 8 Политика реструктуризации и улучшения для управления и организации

8.1 Основная политика

8.1.1 ГНТРК

В этой главе мы предложим конкретные меры для улучшения и укрепления управления и организации ГНТРК со следующих точек зрения:

- Форма управления
- Источник дохода
- Управление
- Организация
- Кадры

Для ГНТРК это будет означать существенные изменения.

В отношении Формы управления мы предложим альтернативные планы, принимающие во внимание возможные источники дохода. Планы будут предлагаться в порядке их важности по убывающей.

В отношении Источника дохода мы изложим процедуру перехода от нынешних субсидий к новому источнику дохода, а именно, абонентной плате.

В отношении Управления, Организации и Кадров мы сконцентрируем наше внимание на планировании и эффективности, а также проведём оценку системы, чтобы повседневные операции могли осуществляться гладко.

8.1.2 РПО РМТР

В отношении управления и организации РПО РМТР в этом исследовании мы будем концентрировать внимание скорее на подтверждении нынешнего положения, чем на проведении изменений по следующим причинам:

РПО РМТР имеет такую нестабильность в своих финансах, как колебания дохода в виде платы за передачу. Однако РПО

РМТР осуществляет управление деловой деятельностью вместе с радиотрансляционными операциями без каких-либо проблем, в частности, на основе системы бюджетной самостоятельности.

РПО РМТР только что обновил свою организацию в апреле 1994 года и нынешние цели РПО РМТР состоят в том, чтобы отрегулировать новую организацию.

8.2 Форма управления

8.2.1 ГНТРК

(1) Типы вещания

Вещательные предприятия во всём мире могут быть разделены на следующие три крупные категории в зависимости от того, с какой целью они были созданы, их отношения к государству и источника дохода:

- 1) Государственные предприятия
- 2) Общественные предприятия
- 3) Частные предприятия

Сегодня ГНТРК является государственным предприятием. В 2000 году, который является целевым годом, для ГНТРК будет избрана одна из этих трёх форм, называемых выше.

(2) В следующей таблице приводятся характеристики этих трёх типов предприятий. Мы проводили сравнение по следующим пяти пунктам: цели создания, форме управления, управленческой политике, составлению программ и главному источнику дохода.

Таблица 8.2.1-1 Характеристики различных предприятий

Предприятие Пункт	Государственное	Общественное	Частное
Цель создания	Ознакомление с политикой правительства	Обеспечение информации/ программ, требуемых аудиторией	Получение коммерческой прибыли
Форма управления	Правительственная организация	Общественная организация	Частная компания
Политика управления	В качестве государственной вещательной станции выполняет указания от правительства	В качестве общественной вещательной станции основное внимание уделяет независимому предоставлению услуг аудитории	В качестве частной станции будет стремиться к получению прибыли
Составление программ	Главным образом, информационные программы, которые обеспечивают популярность политики и действий правительства	Ориентируется на широкий спектр высококачественных программ с объективной информацией, интересующей аудиторию	Отдаёт предпочтение программам, которые получают высокий рейтинг у аудитории
Главный источник дохода	Государственный бюджет (доход в форме субсидии)	Доход от абонентной платы, которую вносит аудитория	Доход от рекламы

(3) Критерий для выбора формы управления

Критерием для выбора ГИТРК новой формы управления будет: Сможет ли ГИТРК удовлетворить требования к своей деятельности в качестве центральной общественной станции? Степень, до которой каждый тип предприятия сможет удовлетворить эти требования, определит, какая из трёх форм подходит.

(4) Требования к центральной общественной станции

Предъявляются следующие требования:

- 1) Управление делами и составление программ, отвечающие требованиям аудитории
- 2) Поддержание здоровой финансовой базы

(5) Оценка трёх типов предприятий

Далее следует оценка того, как каждый из трёх видов предприятий удовлетворяет приведённым выше требованиям. Оценка сделана после предыдущей таблицы, в которой сравниваются характеристики каждого из предприятий.

1) Управление и составление программы

a) Государственное предприятие

Одним из достоинств государственного предприятия является простота получения важной информации относительно управления страной. Данная форма предприятия обладает преимуществом в сравнении с другими в смысле надёжности информации, относящейся к правительству, а также высокая вероятность выступлений представителей правительства.

С другой стороны, существует возможность превращения в отдел правительства по связям с общественностью. Из-за зависимости от правительства могут пострадать новости, которые будут носить тенденциозный и необъективный характер.

Что же касается удовлетворения требований аудитории в смысле управления и составления программ, то это, в известной степени, представляется возможным. Однако, так как предприятие контролируется государством, существуют пределы этому.

b) Общественное предприятие

Цели его создания, в принципе, основываются на точке зрения общества в целом. В таком типе

предприятий возможно иметь управление и составление программы, которые уважают интересы аудитории.

В частности, это проявится ещё сильнее, если независимость организации обеспечена через правила, которые исключают влияние внешних сил.

Но нет нужды говорить о том, что обеспечение независимости, само собой, требует усилий в направлении улучшения деловых операций от каждого работника предприятия.

с) Частное предприятие

Существует большая возможность наличия управления и составления программ, которые не связаны строгими правилами. В частности, такой тип предприятия известен тем, что показывает своё лицо в сфере развлекательных программ.

Однако стремление расширить свою зрительскую аудиторию и погоня за рейтингом могут привести к тому, что программы становятся одинаковыми и вульгарными.

Так как рейтинг аудитории важен, это будет заставлять предприятие быть чувствительным к пожеланиям аудитории. Но есть факторы, которые не идут на пользу предприятию, стремящемуся оказывать услуги общественного вещателя.

2) Основа дохода

а) Государственное предприятие

Пока нынешние субсидии продолжают поступать, можно говорить о надёжном источнике дохода. Однако теперь, когда правительственная политика, ориентируется на приватизацию, трудно предсказывать, будут ли эти субсидии продолжаться до 2000 года.

б) Общественное предприятие

Такое предприятие, в качестве основы своего дохода, введёт систему абонентной платы, которая заменит государственную субсидию. Абонентная плата также может налагаться и государственным предприятием. Однако, принимая во внимание то, что основу дохода составляют не налоги, а плата в обмен на получение передач общественного вещания, общественное вещание представляется более подходящим.

По возможности, система абонентной платы будет вводиться с 1996 года. К 2000 году система должна быть введена почти на 100 процентов. Субсидия будет сокращаться обратно пропорционально введению системы абонентной платы и будет отменена в 2000 году.

Оценивая масштабы дохода, который можно ожидать, система абонентной платы станет надёжным основанием дохода для замены субсидии.

в) Частное предприятие

Если повышение доходов от рекламы будет большим, это может стать альтернативой субсидиям. Однако, оценивая сегодняшнее состояние киргызской экономики, ожидать увеличение дохода к 2000 году не представляется реалистичным.

После 2000 года, если экономическое положение улучшится и появится оживлённый спрос на рекламу, это может стать надёжным основанием дохода.

(6) Выбор формы управления

1) Основываясь на сделанных ранее оценках, возможности каждого из трёх типов предприятий в смысле удовлетворения ими требований, предъявляемых к центральной станции общественного вещания к 2000 году являются следующими:

Таблица 8.2.1-2 Возможности различных предприятий (1)

	Государственные	Общественные	Частные
Управление Составление программ	*	о	*
Основа дохода	*	о	х

Примечание: о - Возможно
* - Возможно будет возможным
х - Не представляется возможным

2) Оценивая, в целом, всё сказанное выше, лучшей формой управления для ГИТРК в целевом 2000 году этого Генерального плана будет общественное предприятие, на втором месте - государственное предприятие и на третьем месте - частное предприятие.

3) Приводимый выше порядок основывается на предположении, что система абонентной платы будет гладко введена до 2000 года и к 2000 году укоренится. Несмотря на тот факт, что в августе 1994 года ГИТРК выразила своё намерение рассмотреть введение системы абонентной платы в качестве нового источника дохода, социальные или экономические условия в Кыргызской Республике могут привести к одному из двух возможных результатов.

а. Система абонентной платы будет введена до 2000 года, но эта система укоренится только после 2000 года.

б. Как введение системы абонентной платы, так и её укоренение произойдёт только после 2000 года.

В случае а. В 2000 году доход в форме абонентной платы будет всё ещё оставаться недостаточным. Это приведёт к тому, что для покрытия разницы между доходом и сумой бюджета придётся полагаться на субсидию, а это является нестабильной финансовой базой для

общественного предприятия. Поэтому возможности разных типов предприятий будут следующими:

Таблица 8.2.1-3 Возможности различных предприятий (2)

	Государственные	Общественные	Частные
Управление Составление программ	*	o	*
Основа дохода	*	*	x

Примечание: o - Возможно
* - Возможно будет возможным
x - Не представляется возможным

В случае в. В 2000 году субсидии будут продолжать оставаться главным источником дохода и не будет существовать финансовой базы в качестве общественного предприятия. Поэтому возможности разных предприятий будут следующими:

Таблица 8.2.1-4 Возможности разных типов предприятий (3)

	Государственные	Общественные	Частные
Управление Составление программ	*	o	*
Основа дохода	*	x	x

Примечание: o - Возможно
* - Возможно будет возможным
x - Не представляется возможным

4) После сравнения, приводимого выше, лучшей формой управления в 2000 году является:

В случае а., первое место - общественное или государственное предприятие, третье место - частное предприятие.

В случае в., первое место - государственное предприятие, второе место - общественное или частное предприятие.

5) В отношении приватизации по распоряжению правительства, так как плата за рекламу должна быть основным источником дохода, если положение в экономике Кыргызии улучшится, это должно быть возможно. В противном случае, приватизация должна быть возможной, если правительство сделает большие инвестиции при основании предприятия.

Однако основное общественное вещание является предприятием культуры, которое выполняет роль в качестве главного стандарта страны в области культуры. Если приватизация означает управление, которое отдаёт приоритет эффективности, это не обязательно будет сочетаться с основным общественным предприятием вещания.

(7) Реорганизация в общественное предприятие

1) Момент для перехода

Для завершения подготовки понадобится значительный период времени. Поэтому лучшим моментом для перехода на другую форму будет 2000 год, который является целевым годом данного Генерального плана, а также целевым годом для укоренения системы абонентной платы.

Если социальные и экономические условия помещают укоренению системы абонентной платы после 2000 года, переход должен быть отложен до года, когда система укоренится.

2) Подготовка к изменению

Решения о новой деятельности ГНТРК и новом источнике дохода для ГНТРК - системе абонентной платы - должны приниматься в качестве составной части фундаментальных регуляционных актов правительства в отношении основ политики в области вещания. Это должно быть сделано, как можно раньше, как только начнётся осуществление данного Генерального плана - уже в 1996 году.

Далее, в отношении внутренней системы ГИТРК - необходимо разработать платы деловых операции и конкретные организационные платы в качестве общественного предприятия, в частности, продумать управление, кадры, финансы и составление программ.

Чтобы изменения происходили гладко, перед официальным переходом на другую форму, необходимо потратить около шести месяцев на проведение семинаров для информирования служащих о новой организации. Будет лучше всего, если переход будет происходить постепенно, чтобы каждое подразделение переключалось на новую организацию и повседневную работу одно за другим.

В отношении подготовки к финансовому переключению, система абонентной платы будет внедрена быстро, уже в 1996 году. Перед её вводом необходимо принять решения в смысле финансовой процедуры сбора абонентной платы.

3) Условия для изменения

Чтобы переключение произошло, необходимы следующие факторы: первое - приготовления, перечисляемые выше, должны быть завершены, и второе - система абонентной платы должна укорениться.

8.2.2 РПО РМТР

Вместе с почтовой службой и электронными коммуникациями, РПО РМТР является одним из основных операционных подразделений Министерства связи. РПО РМТР занимается трансляцией и передачей радиального и телевизионного вещания.

Главным источником дохода для трансляции является плата за трансляцию. Финансы РПО РМТР колеблются в зависимости от изменений во времени трансляции, вызываемых условиями в вещающих странах. Так, например, в июле 1994 года станция Останкино по финансовым причинам уменьшила количество часов трансляции, за которые она платит, с 19 в сутки до 6 часов в сутки. Это привело к уменьшению дохода для РПО РМТР.

Такого рода финансовая нестабильность оказывает влияние на трансляционные операции. Однако РПО РМТР осуществляет управление делами вместе с радиотрансляционными операциями, без каких-либо проблем, в частности, на основе системы бюджетной самостоятельности.

РПО РМТР обладает количеством запасных частей, которого хватит на более чем десять лет, а технический уровень его кадров высок. Можно говорить, что нет оснований беспокоиться в отношении структуры технического обслуживания объектов в будущем.

Это правда, что финансы РПО РМТР, действительно, несут в себе элемент нестабильности, однако это не заставляет обязательно немедленно задумываться над формой управления РПО РМТР.

8.2.3 Отношения между ГНТРК и РПО РМТР

ГНТРК занимается производством программ. РПО РМТР занимается трансляцией и передачей программ. Для обеспечения гладкого вещания отношения между двумя организациями должны быть максимально близкими. Во времена Советского Союза эти две организации управлялись вместе в качестве части вещательной системы Москвы.

ГНТРК может переключиться, чтобы стать общественным предприятием в 2000 году. Когда это произойдет, появится возможность управлять предприятием более независимым образом по сравнению с тем, когда она являлась государственным предприятием, и будет проще предпринять шаги к установлению более тесных связей с РПО РМТР. Однако пока РПО РМТР будет продолжать оставаться правительственной структурой, будут существовать пределы прочности связей, которые могут быть малажены.

Поэтому пока, до 2000 года, ГНТРК и РПО РМТР должны продолжать предпринимать усилия в направлении укрепления существующих отношений и сотрудничать в подходе к вопросам, которые могут встать в будущем, например, увеличение времени вещания ГНТР, а также изменение времени вещания зарубежных станций.

В будущем, если форма управления РПО РМТР изменится, и

управление станет более свободным, отношения могут быть откорректированы в направлении совместного управления ГИТРК и РПО РМТР, имея ввиду окончательную возможность объединения двух организаций.

8.3 Источник дохода

8.3.1 ГНТРК

(1) В отношении источника дохода

1) Обеспечение источника дохода

Если ГНТРК будет продолжать сохранять такую форму управления, как государственное предприятие, или если она должна стать общественной организацией, её главным источником дохода для покрытия расходов по вещанию будут или поступления из государственной казны (или от государственных, общественных организаций и так далее), или ей нужно будет собирать рабочие фонды от зрителей (публики). Если ГНТРК не превратится в коммерческую вещательную станцию, доход от трансляции рекламы или других видов деятельности не сможет стать главным источником средств (будут существовать количественные ограничения). Поэтому, без системы абонентной платы, в условиях, когда жёсткая бюджетная ситуация правительства приведёт к пересмотру субсидии, и с ростом возможности урезания государственной субсидии вещательным предприятиям обеспечение источника дохода становится крайне важным вопросом, ожидающим рассмотрения, если сегодняшнее вещание в будущем будет развиваться.

2) Долгосрочное обеспечение фондами, стабильный источник дохода

В ГНТРК немедленные и долгосрочные фонды необходимы для приобретения оборудования, позволяющего передавать в эфир конкурентоспособные, высококачественные программы и для обновления устаревших мощностей, оборудования и техники (большая часть которых была установлена ещё во времена бывшего Советского Союза; в некоторых случаях около двадцати лет назад). Необходим стабильный источник дохода, обеспечивающий, по

крайней мере, определённый уровень поступлений для оплаты заработной платы сотрудников, затрат на трансляцию вещательных волн и других расходов в результате расширения, в частности, увеличения объёма вещания и обогащения содержания программ вещания.

3) Прошение о введении системы абонентной платы

Принимая во внимание сказанное выше, в январе 1994 года ГИТРК обратилась к правительству с просьбой о введении системы абонентной платы (от президента ГИТРК заместителю премьер-министра Кыргызской Республики). Система абонентной платы предлагалась в качестве альтернативного источника дохода, чтобы облегчить бремя государственной субсидии, или в качестве дополнительного источника дохода, чтобы компенсировать нехватку субсидии для поддержания нынешнего уровня и расширения вещания.

4) Почему система абонентной платы является наиболее подходящей?

Помимо нынешней государственной субсидии, представляются возможными различные варианты источника дохода, которые приводятся в Таблице 8.3.1-1. Однако, принимая во внимание здоровую финансовую структуру, и в целях поддержания общественного характера вещания, возможными источниками дохода являются следующие: субсидии из государственной казны, доход от независимого бизнеса, абонентная плата, безвозмездная зарубежная помощь и пожертвования. Если оценить все эти варианты с точки зрения их надёжности в средне-долгосрочной перспективе, а также могут ли они стать главным источником дохода в количественном отношении, такое испытание выдержат только субсидии из государственной казны и система абонентной платы. Помимо этого, думая о трёх вопросах - облегчении бремени на государственные финансы, сохранении независимости в качестве вещательной станции, производящей вещательные программы, и отражении пожеланий зрителей, нельзя не заключить, что

система абонентной платы является лучшим вариантом главного источника дохода для ГНТРК.

5) Покрытие разницы с государственными субсидиями

Сегодня в Кыргызской Республике не существует системы абонентной платы. Можно предположить, что понадобится время, прежде чем укоренится понимание системы абонентной платы, поэтому получение платы от 100% абонентов вещания первоначально не будет представляться возможным.

Даже если все затраты будут покрываться абонентной платой, прежде чем ГНТРК сможет получать плату от 100% абонентов, необходимо будет продолжать государственные субсидии для покрытия разницы.

6) Оценка источников дохода

Для независимого управления фундаментально необходимо самообеспечение фондами. Приоритетное значение следует придавать как можно более стабильным источникам фондов и таким фондам, которые не нужно возвращать. Возвращаемые фонды предполагают то, что необходимо будет возратить основную сумму долга и проценты по ней. Это усиливает финансовое бремя в последующем и оказывает давление на управление предприятием. Пока нельзя реально ожидать возвращение основной суммы и процентов, потребности в фондах не следует удовлетворять на основании близорукого, "авось повезёт" подхода.

Таблица 8.3.1-1 Варианты источников фондов и источников эксплуатационных расходов

Источник фондов	Выплата основной суммы долга и процентов		Где фонды будут использоваться		Примечания
	Осн. сум.	Прог.	Объекты	Экс. расх.	
Субсидии из гос. казны	x	x	0	0	В настоящее время
Независимый доход (реклама, сдача в аренду и т.д.)	x	x	0	0	
Абонентная плата	x	x	0	0	
Выпуск займов	0	0	0	0	
Выпуск акций (В случае превращения в частную станцию)	x	0 (дивиденды)	0	0	
Пожертвования	x	x	0	0	
Займы от правительства	0	0	0	0	
Займы от банков	0	0	0	0	
Безвозмездная зарубежная помощь	x	x	0	x	
Зарубежные кредиты	0	0	0	x	

0: Обязательно

x: Необязательно

(2) Пробные вычисления доходов и расходов

ГНТРК является корпорацией, как следует из названия, данного ей в 1993 году. Предполагается, что она должна быть самостоятельной в обеспечении себя финансами, и считается предприятием, которое, помимо стоимости повседневных операционных расходов, должно само обеспечивать себя всеми активами, необходимыми для вещательной службы, такими как здания, объекты и оборудование.

Оценивая финансы ГНТРК сегодня, можно сказать, что документы её финансовой отчётности не отражают амортизации таких основных фондов, как здания, объекты и оборудование. Помимо этого отсутствуют какие-либо общие фонды для перестройки и новых закупок. Вероятно, в этом не было необходимости, так как это была государственная вещательная станция в рамках государственной административной структуры со снабжением фондами из государственного бюджета, которые предоставлялись в форме субсидии, когда в этом возникала необходимость. Продолжающееся использование текущих активов, похоже, является неизбежным.

Однако с момента установки сегодняшних объектов и оборудования прошло немало лет. Ясно, что в скором времени возникнет необходимость в обновлении, так как требуется всё больше средств для технического обслуживания и функции являются устаревшими.

Поэтому появится необходимость в систематическом обеспечении внутренними резервами и фондами для создания здоровой управленческой базы в качестве части процесса обновления.

Следующие Таблицы 8.3.1-2 и 8.3.1-3 для вашей информации. Таблицы являются пробными вычислениями того, какое количество фондов будет необходимо.

Таблица 8.3.1-2 Расчёт общих расходов для управления ГНТРК
(без обновления объектов)

	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
РАСХОД НА ЛИЧНЫЙ СОСТАВ	5,234	5,141	5,288	5,437	5,587	5,739	6,026	6,227	6,643	6,976	7,324	7,691	8,075	8,479	8,903	9,348
КОД-ВО СОТРУДНИКОВ (ФАКТИЧ.)	1,100	980	960	940	920	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
плата за трансляцию																
радио	2,277	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552
телевидение	1,274	1,519	1,519	1,870	1,870	2,571	3,039	3,273	3,506	3,974	3,974	4,441	4,441	4,909	4,909	5,377
Итого	3,551	5,072	5,072	5,422	5,422	6,123	6,591	6,825	7,059	7,526	7,526	7,994	7,994	8,461	8,461	8,929
время радио- трансляций/день	25.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0
время теле- трансляций/день	5.5	6.5	6.5	8.0	8.0	11.0	13.0	14.0	15.0	17.0	17.0	19.0	19.0	21.0	21.0	23.0
расход на производство программ	766	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196
радио	2,790	3,328	3,328	4,096	4,096	5,632	6,656	7,168	7,680	8,704	8,704	9,728	9,728	10,752	10,752	11,776
телевидение	3,557	4,524	4,524	5,292	5,292	6,828	7,852	8,364	8,876	9,900	9,900	10,924	10,924	11,848	11,848	12,972
Итого	450	18,652	19,441	20,354	20,624	23,207	30,095	33,814	46,160	49,627	52,427	53,603	53,603	53,603	53,603	53,603
оборудование, здания	470	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
сбновление оборудования	920	19,152	19,941	20,854	21,124	23,707	30,595	34,314	46,660	50,127	52,927	54,103	54,103	54,103	54,103	54,103
тех.обслуживание оборуд- ования	2,780	2,947	2,977	3,230	3,260	3,738	4,094	4,303	4,516	4,880	4,950	5,322	5,399	5,778	5,862	6,250
тех.обслуживание заданий Итого	16,042	36,836	37,801	40,234	40,695	46,135	55,157	60,133	73,754	79,409	82,628	86,033	86,494	88,769	89,277	91,601
Другие расходы																
Общие расходы																

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Радио	707	513	9.6%	59	9.6%
ТВ	1,942	4,828	90.4%	559	90.4%
Итого	2,649	5,342	100.0%	618	100.0%

(1) Расход на составление и производство программ в отделах
составления и производства программ.

(2) Оплата радиотелевизионному центру отделом центрального
управления.

(3) Расход на производство радиотелевизионного центра
разделён в соответствии с процентом, приводимым в (2).

(4) Расход на производство Кыргызтелефильм (5) = (1) + (3) + (4)

Примечание: Цифры 94ого года основаны на бюджета ГИТРК (от августа 94 г.)

Предполагается, что расходы на персонал будут расти на 5% каждый год, начиная с 95-ого года. Не предусмотрено повышение платы за трансляцию. Во время радиовещания/день в 94ом году предусмотрено увеличение времени вещания в течении года (на 10 ч. увеличение с июля) Во время телевещания/день в 94ом году предусмотрено увеличение времени вещания в течении года (на 1 час увеличение с октября) Предполагается, что увеличение времени вещания после 96ого года возможно с настоящим оборудованием.

После 96ого года "другие расходы" рассчитаны, 20% (расход на персонал + плата за трансляцию + расход на производство программ). (Проводится обновление устаревшего оборудования)

Расход на производство программ рассчитан на основе бюджета, используя таблицу справа внизу. Расход на производство программ и плата за трансляцию соответствуют времени трансляции. 10 сомов \approx 1 ам.долл. (\approx 100 иен)...обменный курс конца августа 1994 года...исходя из темпов инфляции на уровне июля.

Таблица 8.3.1-3 Пробные расчёты общих расходов для управления ГНТРК
(обновление объекта при достижении затрат на его
обслуживание не более 16% от цены)

(тысяч сом.)

	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
расход на личный состав	5,234	5,141	5,288	5,437	5,587	5,739	6,026	6,327	6,643	6,976	7,324	7,691	8,075	8,479	8,903	9,348
кол-во сотрудников (фактхч.)	1,100	980	960	940	920	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
плата за трансляцию																
радио	2,277	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552	3,552
телевидение	1,274	1,519	1,519	1,870	1,870	2,571	3,039	3,273	3,506	3,974	4,441	4,441	4,441	4,909	4,909	5,377
итого	3,551	5,072	5,072	5,422	5,422	6,123	6,591	6,825	7,059	7,526	7,994	7,994	7,994	8,461	8,461	8,929
время радио-																
трансляций/день	25,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0	39,0
время теле-																
трансляций/день	5,5	6,5	6,5	8,0	8,0	11,0	13,0	14,0	15,0	17,0	17,0	19,0	19,0	21,0	21,0	23,0
расход на производство программ																
радио	766	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196
телевидение	2,790	3,328	3,328	4,096	4,096	5,632	6,656	7,168	7,680	8,704	8,704	9,728	9,728	10,752	10,752	11,776
итого	3,557	4,524	4,524	5,292	5,292	6,828	7,852	8,364	8,876	9,900	9,900	10,924	10,924	11,948	11,948	12,972
оборудование, здания																
обновление оборудования	0	62,280	9,050	1,050	1,300	16,570	3,320	25,150	132,450	34,150	35,000	14,700	0	0	0	0
тех. обслуживание обору-	450	10,556	10,168	10,944	11,045	11,474	17,931	18,281	13,508	12,536	10,051	10,051	10,051	10,051	13,165	13,617
дования	470	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
тех. обслуживание здания	920	73,336	19,718	12,494	12,845	28,544	21,751	44,031	146,458	47,186	45,551	25,251	10,551	10,551	13,665	14,117
итого	2,780	2,947	2,977	3,230	3,260	3,738	4,094	4,303	4,516	4,880	4,950	5,322	5,399	5,778	5,862	6,250
другие расходы																
общие расходы	16,042	91,019	37,578	31,875	32,406	50,972	46,313	69,849	173,551	76,467	75,986	57,180	42,942	45,216	48,839	51,615

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
РАДИО	707	513	9,6%	59	9,6%
ТВ	1,942	4,828	90,4%	559	90,4%
ИТОГО	2,649	5,342	100,0%	618	100,0%

(1) Расход на составление и производство программ в отделах
составления и производства программ.

(2) Оплата радиотелевизионному центру отделом центрального
управления.

(3) Расход на производство радиотелевизионного центра
разделён в соответствии с процентом, приводимым в (2).

(4) Расход на производство Кыргызтелефильм(5) = (1) + (3) + (4)

Примечание: Цифры 94ого года основаны на бюджета ГНТРК (от августа 94 г.)

Предполагается, что расходы на персонал будут расти на 5% каждый год, начиная с 95-ого года.

Не предусмотрено повышение платы за трансляцию.

Во время радиовещания/день в 94ом году предусмотрено увеличение времени вещания в течении года (на 10 ч. увеличение с июля)

Во время телевещания/день в 94ом году предусмотрено увеличение времени вещания в течении года (на 1 час увеличение с октября)

Предполагается, что увеличение времени вещания после 96ого года возможно с настоящим оборудованием.

После 96ого года "другие расходы" рассчитаны, 20% (расход на персонал + плата за трансляцию + расход на производство программ). (Проводится обновление устаревшего оборудования)

Расход на производство программ рассчитан на основе бюджета, используя таблицу справа внизу.

Расход на производство программ и плата за трансляцию соответствуют времени трансляции.

10 сомов \approx 1 ам.долл. (\approx 100 иен)...обменный курс конца августа 1994 года...исходя из темпов инфляции на уровне нуля.

(3) Система абонентной платы

1) Консенсус при введении системы абонентной платы

Для зрителя сбор абонентной платы означает переход от бесплатного приёма радио и телепередач к плате за приём вещания. Система абонентной платы позволит непосредственно при составлении программ отражать пожелания зрителей. Однако цели и причины введения такой системы должны быть сделаны ясными, приводя такие аргументы, как возможность облегчения бремени, ложящегося на государственный бюджет. Необходимо заручиться консенсусом зрителей (аудитории).

2) Почему система абонентной платы является оптимальной?

Определение "плата приемателя" включает в себя: плату за лицензию, цену, оплачиваемую в обмен на пользование вещательными услугами, и эксплуатационные расходы вещательной организации. И цена, оплачиваемая в обмен на вещание, и эксплуатационные расходы сталкиваются с трудностями в смысле такого аргумента, как "я не смотрю или не слушаю". Поэтому наиболее подходящей системой платы приемателя для Кыргызской Республики будет абонентная плата (плата за приём), взимаемая в наши дни во многих странах мира, где такая система существует. (Смотрите Схему 8.3.1-1)

Источник дохода	Количество станций (стран)
Абонентная плата	5
Плата приемателя	9
Плата за пользование приёмником	20
Плата ассоциация пользователей	1
Абонентная плата + Плата за рекламу	11
Абонентная плата + Плата за рекламу + Субсидии	6
Субсидии	19
Субсидии + Реклама	12
Только реклама	6

Из 51 крупной станции (страны)

26 станций = 50,9% имеют систему платы приемателя
из которых 9 станций = 34,6% имеют только плату приемателя
и 17 станций = 65,3% имеют доход от рекламы

21 станция = 80,7% из 26 станций с системой платы приемателя имеют четко выраженную абонентную плату (включая Францию)

Схема 8.3.1-1 Источник дохода 51 крупной станции (страны)

(Из "Эн-Эйч-Кей Дэйтабук 1992, Уорлд Бродкэстинг")

3) Кто должен собирать абонентную плату?

Даже если система абонентной платы или система сбора абонентной платы создана, при отсутствии у приемателей реальной возможности платить, сбор оплаты не будет являться возможным и вызовет отрицательную реакцию в обществе. Будет необходимо выработать реалистические планы в отношении введения системы и сбора оплаты. Какие дома с приёмными устройствами будут являться объектами для сбора платы? Во что будет обходиться абонентная плата? Будут ли скидки? Будут ли неимущие освобождены от платы? Будут ли льготы для образовательных учреждений? Сколько всего денег нужно собрать? Как это будет выглядеть в сравнении с другими критериями уровня жизни? Обо всём этом нужно будет подумать со всех точек зрения.

4) Определение суммы абонентной платы

В принципе, это решение будет приниматься, основываясь на бюджете ГНТРК, а также, принимая во внимание социальные и экономические условия (количество семей, стоимость жизни, положение в экономике и так далее). Абонентная плата равна стоимости самого абонента. Сумма должна определяться очень тщательно, используя, например, плавающую шкалу системы, принимающей во внимание изменения в стоимости жизни.

5) Метод сбора абонентной платы

Существуют различные способы сбора абонентной платы. Для обеспечения постоянно высокого уровня сбора платы нужно выбрать один из следующих методов (от а) до е)). Также, в интересах справедливости, стоит предусмотреть меры наказания для тех, кто не платит абонентную плату.

а) Дополнительная плата к существующим коммунальным услугам

Абонентная плата будет взиматься вместе с другими коммунальными платами через существующие каналы. Будет необходимо платить общественной организации, собирающей дополнительно установленную плату, чтобы покрыть расходы, связанные со сбором дополнительной платы.

б) Прямая оплата зрителями

Должны быть определены организации, в которых будет приниматься оплата (такие как почтовые отделения, банки и т.д.). Приниматель будет вносить оплату непосредственно в этих организациях. Это тоже предполагает собой оплату затрат труда при сборе абонентной платы организации, которая будет принимать платежи.

с) Сбор правительством

Правительство собирает оплату от корпораций и людей, собирая абонентную плату вместе с налогами. Полная сумма абонентной платы передаётся ГНТРК за вычетом средств на покрытие работы, проведённой правительственными работниками.

д) Сбор специальными сборщиками платы

Сборщик плату получает её непосредственно от приемателей. Есть два возможных варианта. Один, когда ответственность за сбор несёт ГНТРК. Другой, когда ответственность за сбор лежит не на ГНТРК, а на другой организации. В обоих случаях трудовые затраты высоки, стоимость сбора высока и эффективность считается низкой. В случаях, когда плату собирают сборщики, около 25% от общей суммы сбора пойдёт на трудовые затраты по сбору.

е) Включение абонентной платы в стоимость приёмника вещания

Когда приёмное устройство продаётся (или импортируется, или доставляется), абонентная плата взимается в качестве части розничной цены (или импортной цены, или доставочной цены). Этот метод обладает слабостью; нельзя полагать, что он станет стабильным источником дохода. После того, как приёмное устройство будет приобретено и установлено, нельзя рассчитывать на получение дальнейшей абонентной платы. Есть основания опасаться, что такой метод может стать препятствием на пути активного экономического роста. Стоимость принимающего устройства будет выше из-за включённой в неё абонентной платы.

б) Сроки введения системы абонентной платы

Планируемое расширение объёма вещания и улучшение программной сетки нуждается в поддержке источником дохода. Введение системы абонентной платы будет осу-

ществляться по плану. Будут установлены следующие сроки:

- Система абонентной платы будет введена (сбор абонентной платы начнётся) с 1996 финансового года (целевой год).
- к концу 2000 финансового года все государственные субсидии ГНТРК будут заменены доходом от абонентной платы.

7) Подготовка Закона об абонентной плате

Закон о массовых коммуникациях Кыргызской Республики класит, что общественная информация должна предоставляться бесплатно. Так как система абонентной платы может расцениваться в качестве предоставления информации и взмания за это платы, необходимо будет внести поправку в Закон о массовых коммуникациях. Необходимо будет также внести поправки в другие, имеющие к этому отношению законы.

* Закон о массовых коммуникациях Кыргызской Республики

"Статья 14 Официальная информация

Органы средств массовой коммуникации, созданные государственной властью или правящими органами, должны передавать официальную информацию о такой государственной власти или правящих органах бесплатно."

Если ГНТРК будет принимать частный капитал (чтобы это произошло, ГНТРК сперва должна трансформироваться в частную компанию), это затруднит разрешение системы абонентной платы, которая базируется на плате, имеющей характеристики налога. В таком случае появится необходимость тщательно продумать законодательство Кыргызской Республики.

8) Изучение и обсуждение ведения системы абонентной платы

Чтобы ввести систему абонентной платы, необходимо провести тщательную подготовку; изучить и обсудить влияние системы на финансы каждой семьи и умы людей, подготовить организации, методы и средства сбора платы, разработать расписание введения системы, продумать, следует ли вводить систему. Необходимо создать группу специалистов, состоящую из представителей зрителей, правительства, других заинтересованных организаций и предоставить ей достаточно времени для обсуждений.

9) Пробные вычисления дохода от абонентной платы

В Таблице 8.3.1-4 приводятся результаты пробных вычислений.

Таблица 8.3.1-4 Пробные расчеты абонентной платы
(Единица: тыс. сомов)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Количество семей (в Кыргызской Республике)	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000
Удельный вес семей, платящих абонентную плату	50%	50%	70%	80%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Количество семей, платящих абонентную плату	35,417	425,000	595,000	680,000	807,000	807,500	807,500	807,500	807,500	807,500	807,500	807,500	807,500	807,500	807,500
Годовая абонентная плата (сомов на семью)	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	60.0	60.0	60.0	84.0	84.0	84.0	108.0	108.0	108.0	108.0
Месячная абонентная плата (сомов на семью)	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	7.0	7.0	7.0	9.0	9.0	9.0	9.0
Общая собранная абонентная плата	1275	15300	21420	24480	29070	48450	48450	48450	67350	67350	67350	87210	87210	87210	87210

Примечания: В отключенных количества семей, платящих абонентную плату, мы предположили возможность сбора платы от приехавшего уездного веса семей. Мы предположили, что система абонентной платы будет введена в декабре 1996 года и что уездный вес сбора составит 50%. 10 сомов = 1 доллар США (≈100 жек) ... обменный курс в конце августа 1994 года ... использовался с темпами инфляции с тех пор на уровне 0 (ноля).

В 1996ом году оплата происходит только на 1 месяц в декабре.

(4) Вещание рекламы и другие источники дохода

1) Вещание рекламы

До тех пор пока ГИТРК будет оставаться государственной вещательной станцией или общественной вещательной станцией, прибыль от вещания рекламных программ никогда не сможет быть главным источником прибыли для финансирования работы ГИТРК. (С другой стороны, если ГИТРК станет частной вещательной станцией, плата за вещание рекламы станет её главным источником для ведения повседневной работы.)

И с субсидиями из государственной казны, и с системой абонентной платы доход от вещания рекламных программ имеет большую возможность стать мощным дополнительным источником дохода для облегчения бремени абонентной платы зрителей или для поддержания и расширения деятельности ГИТРК. В настоящее время климат вокруг ГИТРК и внутри неё пока ещё не созрел для расширения рекламных программ (например, не хватает клиентов, просящих вещание передавать их рекламу, не хватает умения делать хорошие рекламные программы, нет умения контролировать расходы и т.д.). Для дальнейшего расширения необходимо планировать шаги по производству и продаже рекламных программ.

2) Другие источники дохода

ГИТРК использует доход от вещательных услуг (субсидии из государственной казны или абонентную плату) или сопутствующего бизнеса (вещания рекламы) и деятельности (сдача в аренду вещательного оборудования) в качестве источника средств для финансирования своих эксплуатационных расходов. Могут быть моменты, когда ГИТРК, стремясь обеспечить средства, в качестве разовой меры, придётся временно заниматься деловыми операциями, которые не связаны с вещанием. Но мы не должны забывать, что ГИТРК является вещательной станцией. Если у этого бизнеса, есть возможности для реального роста, должна быть создана отдельная организация, которой ГИТРК и передаст ведение данного бизнеса. В

качестве источника дохода для деятельности ГИТРК должны использоваться средства, получаемый за счёт вещания.

8.3.2 РПО РМТР

(1) Финансовые планы

Финансовый 1993 год и финансовый 1994 год (в смысле бюджета) свидетельствуют о прибыли. Однако отражение амортизации объектов в отчётности является недостаточным, чтобы покрыть фонды для новых приобретений. Также произошло большое уменьшение дохода из-за сокращения часов трансляции станции Останкино, которая вносила большую часть дохода, что привело к беспокойству в отношении фондов для покрытия повседневной деятельности, не говоря уже о фондах для объектов. Более не представляется возможным финансовое прогнозирование на основе прошлого опыта. Желательно прояснить финансовые меры в отношении продвижения управления вперёд, включая выделение фондов для обновления, и сформировать всё это в план.

(2) Обеспечение источников дохода

РПО РМТР в данный момент осуществляет трансляцию вещательных программ Турецкой Радио-Телевизионной Корпорации, однако плата за трансляцию поступает в долларах США. И так как Турция не является членом СНГ, эта плата считается доходом Министерства связи, а не РПО РМТР. РПО РМТР обладает самостоятельной бюджетной системой, которая покрывает управленческие расходы доходами, получаемыми от вещательных станций в обмен на трансляционные услуги РПО РМТР. Таким образом, для платы за трансляцию от Турецкой Радио-Телевизионной Корпорации вполне подходит быть источником дохода для покрытия управленческих расходов РПО РМТР. В частности, теперь, когда станция Останкино сократила свои вещательные часы, перечисленные выше меры играют всё более важную роль в управлении РПО РМТР также и с финансовой точки зрения.

РПО РМТР обращает свой взоры на прибыль от платы за трансляцию в качестве источника дохода. Самым важным является обеспечение клиентов, которым требуются трансляционные услуги и обеспечение ряда таких клиентов. В данный момент РПО РМТР обладает монополией в своих трансляционных операциях и конкуренция отсутствует. Однако ощущается потребность в агрессивных мерах по расширению и поддержанию потока прибыли для, например, выявления новых трансляционных вещательных станций и удовлетворения потребностей клиентов (вещательных станций) за счёт улучшения предлагаемых услуг.

(3) Пробный расчёт доходов и расходов РПО РМТР

Нижеследующая таблица показывает результаты пробного расчёта доходов и расходов РПО РМТР к 2010-ому году в общем виде. На основе этого расчёта можно предположить, что управление РПО РМТР продолжает испытывать дефицит и после 2010-ого года из-за расходов на поставки, связанные с обновлением физически и морально устаревшего нынешнего оборудования для трансляции, а также из-за расходов для его технического обеспечения. Так как для усовершенствования сети вещания простое повышение стоимости трансляции не должно вводиться автоматически, необходимое развитие трансляционных услуг требует финансовой помощи из государственного бюджета и других ресурсов.

Настоящий расчёт является только одним из вариантов расчётов с нижеследующими предпосылками. Как следует отметить, нельзя утверждать, что были полностью рассмотрены все возможные элементы для расчётов.

(Предпосылочные условия)

- + Доход ежегодно увеличивается на 5% (предполагается в настоящем расчёте) по сравнению с предыдущим годом из-за увеличения времени вещания и других причин.
- + Начиная с 1995-ого года примерно 1/21 из всего нынешнего оборудования (507.000 тыс. сом., 50,7 миллион. ам. долл.) будет обновлена. Расписание для обновления отражено в Таблицах 9.3.1-1 и 9.3.1-2.

- + Было выяснено, что оборудование в вышеуказанных таблицах достигло возраста 24-8х лет после его поставки.
- + Расходами на техническое обеспечение оборудования для трансляции предусматривается 3% от стоимости поставки 21-ый год со срока поставки, 8% на 22-ой год и на 23-ий год, после чего на в 24-ый год производится обновление.
- + Для расчёта стоимости для поставки и расходов на техническое обеспечение, предусмотрены международные цены или проценты на преобладающем уровне.
- + Оборудование, предусмотренное в настоящем расчёте, предназначено для трансляции волн и соответствующих функций, но не включено в состав оборудования для трансляции программ.
- + Ежегодный рост расходов на персонал, (включая социальное страхование и проч.) предусмотрен на уровне 5% (предполагается в настоящем расчёте) по сравнению с предыдущим годом.
- + Расходы на топливо и прочее ограничиваются эффективным управлением в рамках 4 миллионов сомов.
- + Расходы на электричество из-за увеличения времени вещания ежегодно растут на 3% (предполагается в настоящем расчёте) по сравнению с предыдущим годом.
- + Остальные расходы предусмотрено, по возможности, сдерживать на уровне 1994-ого года.
- + Данные по 1994-ому году на основе баланса доходов и расходов РПО РМТР в 1994-ом году (см. Таблица 3.3.2-1).
- + Капитальный ремонт здания не предусмотрен.

Таблица 8.3.2-1 Пробный расчет доходов и расходов РПО РМТР

(в сомзах)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Доходы	23,082	24,236	25,448	26,720	28,056	29,459	30,932	32,479	34,103	35,808	37,598	39,478	41,452	43,525	45,701	47,986	50,385
Расходы на оборудование	0	24,000	22,000	24,000	22,000	23,000	22,000	24,667	24,667	24,667	24,667	24,667	24,667	24,667	24,667	24,667	24,667
на содержание	1,800	17,510	17,510	17,460	17,460	17,543	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677	17,677
всего	1,800	41,510	39,510	41,460	39,460	40,543	39,677	42,343	42,343	42,343	42,343	42,343	42,343	42,343	42,343	42,343	42,343
Производ. расходы																	
на персонал	8,340	8,757	9,195	9,655	10,137	10,644	11,176	11,735	12,322	12,938	13,585	14,264	14,977	15,726	16,513	17,338	18,205
на отопление	6,532	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
на элект-во	3,200	3,296	3,295	3,497	3,602	3,710	3,821	3,936	4,054	4,175	4,301	4,430	4,562	4,699	4,840	4,985	5,135
др. расходы	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
всего	20,232	18,213	18,750	19,311	19,899	20,514	21,157	21,831	22,536	23,273	24,046	24,854	25,700	26,586	27,513	28,484	29,500
Расходы всего	22,032	59,723	58,260	60,771	59,359	61,057	60,834	64,174	64,879	65,617	66,389	67,197	68,043	68,929	69,856	70,827	71,844
Чистая прибыль	1,050	-35,487	-32,812	-34,051	-31,303	-31,598	-29,902	-31,695	-30,776	-29,809	-28,791	-27,719	-26,591	-25,404	-24,155	-22,841	-21,458

Примечание:

Необходимо принять во внимание, что потребуются неучтенные в данной таблице расходы на капитальный ремонт здания
 10 сомсе = 1 дол. США (=100 кен) ... При подсчете использовали обменный курс на конец августа 1994 года, а показатель дальнейшей инфляции приняла за 0.

8.3.3 Отношения между ГИТРК и РПО РМТР

(1) Финансовые отношения между ГИТРК и РПО РМТР

В принципе, предполагается, что РПО РМТР продолжит свои отношения с ГИТРК в области трансляции программ и что нынешние финансовые отношения останутся без изменений. Это означает, что ГИТРК будет платить РПО РМТР средства за трансляцию на основе объёма трансляции (количества часов вещания, энергии, необходимой для трансляции, направлений трансляции программ и т.д.)

(2) Определение средне- и долгосрочных трансляционных тарифов

Когда такая вещательная организация, как ГИТРК составляет финансовые планы, необходимо подготовить средне- и долгосрочные прогнозы трансляционных тарифов, которые представляют собой большую часть эксплуатационных расходов. Поэтому будет полезно, если трансляционные тарифы на предстоящие от трёх до пяти лет будут определены и сторона-пользователь будет с ними ознакомлена.

При определении тарифов, так как оплата трансляции представляет собой большую часть эксплуатационных расходов вещательной станции, РПО РМТР не следует определять структуру платы в одностороннем порядке. Координация с таким пользователями, как ГИТРК, является необходимой.

(3) Оплата стоимости инвестиций в оборудование с помощью платы за трансляцию

В настоящее время электронная трансляция РПО РМТР представляет собой монополию и не сталкивается ни с какой конкуренцией. Однако РПО РМТР не следует увеличивать свои тарифы произвольно. Вместе с этим необходимо не забывать о том факте, что необходимы значительные длительные инвестиции для повышения уровня трансляционных объектов. Часть этих инвестиционных затрат должно быть позволено финансировать с помощью платы за трансляцию, посредством определения структуры платы за трансляцию, как "расходы + валовая прибыль".

частью национальной сети телекоммуникаций, важной частью социальной инфраструктуры. Средства, необходимые для её технического обслуживания и ремонта, должны, как правило, оплачиваться пользователями. Однако, если пользователи не могут покрыть их полностью, может появиться необходимость в финансовой помощи со стороны правительства в определённых областях или на определённых объектах.

8.4 Управление повседневными операциями

8.4.1 ГНТРК

(1) Система для управления повседневными операциями

1) Нынешнее положение для создания структуры управления повседневными операциями

ГНТРК уже обладает внутренними правилами и существует структура в смысле системы управления, производственного руководства и распределения обязанностей. Но так как правила, касающиеся управления, были введены во времена Советского Союза, а также, принимая во внимание то, что прошёл год после того, как в марте 1993 ГНТРК начала деятельность именно в своём нынешнем качестве, правила должны быть переоценены и откорректированы для соответствующего управления повседневными операциями.

2) Создание рабочей структуры

а) Делегирование ответственности

Высшая власть или финансовая власть в смысле управления ГНТРК лежит на её Президенте. Однако хождение на приём к Президенту по всем вопросам, касающимся принятия решений, не представляется логичным в смысле эффективности управления вещания (эффективность может быть повышена посредством распределения работ).

Где это можно, полномочия должны активно делегироваться руководителям коллективов или лицам, ответственным за вопрос.

б) Создание общей структуры управления

Однако при делегировании власти (такой как принятие решений и требование отчёта) необходима структура управления для какой-то формы общего контроля. Без структуры общего контроля Президент не сможет осуществлять своё высшее руковод-

ство или выполнять свою финансовую ответственность по управлению ГИТРК. А среднее звено управления не будет в состоянии принять ответственность за организацию под его контролем. Делегирование власти должно осуществляться в зависимости от важности каждой отдельной работы (производя оценку по таким стандартам, как операциям или по денежному выражению). В структуру отчётности должна быть также включена отчётность перед непосредственным начальником о том, как идёт работа.

с) Переоценка распределения обязанностей

Управление вещательной организацией связано с различными видами деятельности. Каждому подразделению определяется задание. Однако распределение задач должно пересматриваться, принимая во внимание эффективность, разумность и соответствие достижению целей ГИТРК. Более того, этот пересмотр должен осуществляться, имея ввиду политику управления, средне- и долгосрочные планы, а также оценку организационной структуры и пределы полномочий.

3) Рационализация совещаний

Совещания в ГИТРК также должны получить свою оценку. Совещаниям будет уделено место в деятельности ГИТРК, как организационной функции. Ненужные совещания проводиться не будут. Будут определены требования к совещаниям; какие вопросы на них обсуждать, их роль и их полномочия. Для активизации ГИТРК в плане организации и эффективности будет создана структура совещаний. (Смотрите Таблицу 8.4.1-1)

(2) Политика управления, планы управления

1) Политика управления

Фундаментальные направления для осуществления действий должны быть чётко определены. Все в ГИТРК

должны постоянно помнить об этом, ведя вещание, а также осуществляя управление и контроль над ГИТРК. Далее приводятся некоторые примеры:

- а) ГИТРК будет готовить и передавать программы, отвечающие потребностям зрителей.
- б) ГИТРК будет поддерживать свои финансы в здоровом состоянии.
- с) ГИТРК будет управляться эффективно.
- д) Прочее

2) Долгосрочные планы управления

Создать долгосрочные планы управления, целевым годом которых должен быть 2000 год, чтобы определить долгосрочные цели выполнения с качественной и количественной точек зрения, относящиеся к развитию и общему управлению вещательных услуг, например, составлению программ ГИТРК, количеству вещания, вещательному оборудованию, организации, финансам и прочему. В период после 2000 года последовательно создавать долгосрочные планы на срок от пяти до десяти лет.

3) Среднесрочные планы

Среднесрочные планы должны определяться на основе долгосрочных планов. Временными рамками для них должны быть периоды продолжительностью в 3~5 лет, что кажется подходящим отрезком времени для измерения вещательной деятельности, а также составления общих прогнозов. Среднесрочные планы должны предполагать корректировку в пределах примерно 10 процентов, чтобы обеспечивать достаточно гибкости для адаптации к различным непредвиденным обстоятельствам. В иных случаях, планы не должны, как правило, масштабно корректироваться в течение трёхлетнего периода. Далее, среднесрочные планы должны состоять из фундаментальной политики и индивидуальных планов.

а) **Фундаментальные рабочие планы**

ГНТРК должна иметь рабочие принципы на следующие 3~5 лет. Они должны быть определены после анализа изменений в потребностях зрителей и социально-экономическом климате, а также после прояснения направления, в котором ГНТРК следует двигаться, и вопросов, требующих разрешения.

б) **Индивидуальные планы**

- **Планы в отношении вещательных программ и вещательных часов**

В отношении содержания вещательной работы, т.е. вещательных программ, должны быть разработаны конкретные планы для разработки, монтажа и производства программ. Планы охватят количество вещательных часов и ту часть дня, которая будет использоваться для трансляции.

- **Планы в отношении инвестиций в мощности и оборудование**

Планы в отношении инвестиций в объекты и оборудование должны быть составлены после координации с финансовыми планами и планами в отношении вещательных программ и вещательных часов. Для строительных работ, на завершение которых требуется более трёх лет, период на начала строительства должен считаться периодом планирования. Эти планы должны включаться в среднесрочные планы и должны оцениваться и корректироваться вместе со всем среднесрочным планом.

- **Финансовые планы**

Финансовый баланс ГНТРК в целом должен считаться важным. Основным статьям должны быть предоставлены гибкие рамки. Одновременно финансовые планы должны охватывать эффективное улучшение активов, баланс доходов и расходов, а также

улучшение функций управления стоимостью.

- Планы в отношении штата, персонала и кадров

Ко всему, связанному с подготовкой и составом кадров, со штатом, персоналом, следует подходить с долгосрочной перспективой. Только среднесрочные планы должны фокусироваться на вопросах, к которым следует подходить на среднесрочной основе.

- Планы организации

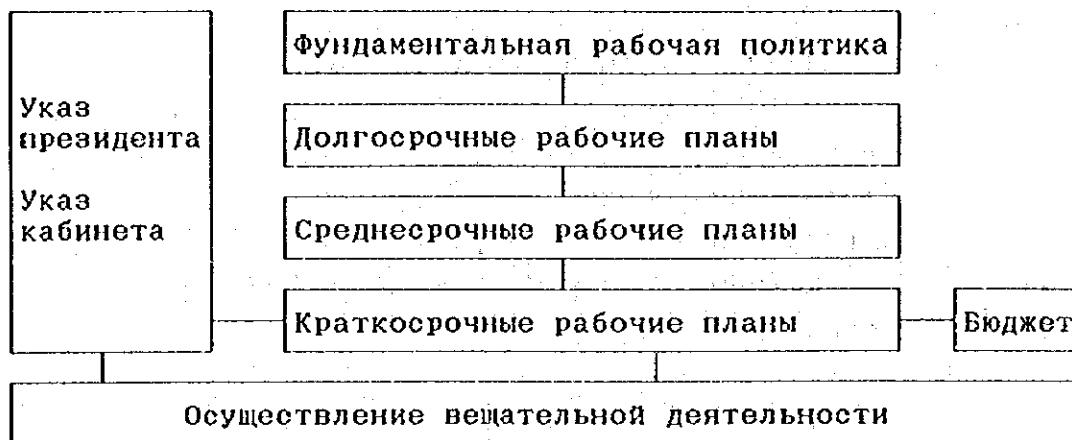
Рассмотреть какие функции должна иметь ГИТРК для требуемого содержания вещания, какие организация и функции нужны для эффективного и рационального выполнения функций. Составить среднесрочные планы о дальнейшей структуре организации и об определении функций отдельных органов.

- Другие вопросы, требующие среднесрочного планирования или подходящие для среднесрочного планирования, должны также охватываться этими среднесрочными планами.

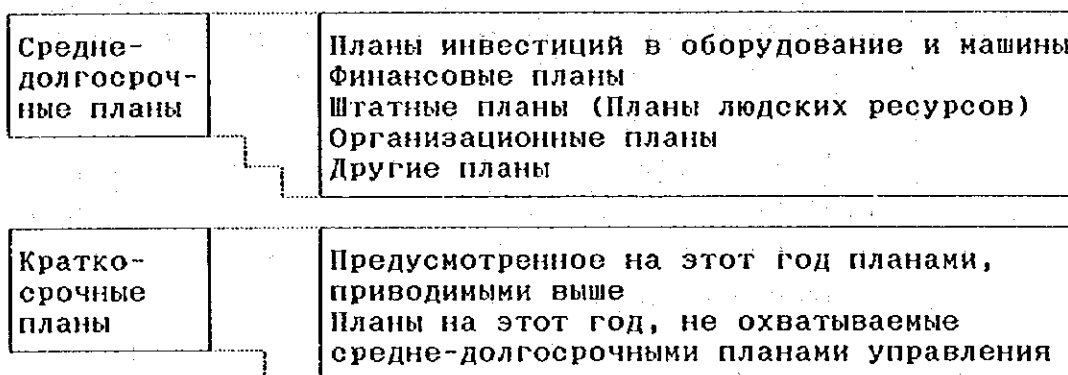
4) Краткосрочные (годовые) рабочие планы

Мероприятия, предусматриваемые для определённого года, среднесрочными и долгосрочными планами, должны включаться в годовые рабочие планы после рассмотрения этих рабочих планов и изменений в обстановке и политике, а также необходимых дополнений и поправок.

[Предлагаемая улучшенная структура]



[Детали средне-долгосрочных планов и краткосрочных планов] (пример)



(3) Управление бюджетом

1) Система контроля бюджета

Чем больше организация, тем важнее уже предварительно ясно представлять себе направление бюджета и его цели для обеспечения того, чтобы это направление и цели были достигнуты на деле. Система контроля бюджета поможет обеспечить это. Контрольная система подчиняет себе бюджет, чтобы сделать возможным управление направлением и достижение целей, а потом оценит степень успеха.

В ГИТРК бюджет не должен состояться только с целью заявки на государственную субсидию. Необходимо

полностью понять функцию контроля бюджета в деле управления вещанием.

2) Разумные временные рамки для бюджета

Бюджет направляет собой управленческую деятельность и хотя обычно он приводится в соответствие с краткосрочными (годовыми) планами управления, он не может функционировать, если не находится в соответствии с рабочим циклом различной деятельности предприятия. Поэтому, если деятельность обладает месячным циклом, необходим месячный бюджет. Недельный цикл влечёт за собой недельный бюджет. Однако с точки зрения эффективности конторских работ или полного контроля над операциями, подходящими могут показаться месячные, полугодовые и годовые временные рамки бюджетов. В дополнение к приведению бюджета в соответствие с производственными циклами, подход на основе "ПЛАНИРУЮ-ДЕЛАЮ-ВИЖУ" во всех деловых нуждах должен быть доведён до всех сотрудников от управленцев до рядовых.

3) Прояснение рабочих обязанностей через бюджет

ГИТРК управляется как организация. Поэтому бюджет должен прояснять обязанности каждого менеджера и каждого работника в ведении повседневной деятельности. Необходимо то, что называется Система бюджетных обязанностей. Но с точки зрения эффективности конторских работ и простоты применения системы на практике Система бюджетной ответственности должна применяться только к менеджерам выше определённого уровня, например, начальников отделов или выше.

4) Бюджет для важных статей

Если бюджет составлен так, что он одинаково относится ко всем статьям производственной деятельности, это означает, что недостаточно внимания уделяется важным статьям и слишком большое внимание уделяется неважным статьям. Вес каждой статье должен

быть оценён с точки зрения того, насколько она важна для управления ГИТРК.

5) Бюджет, стандартом которого являются планы управления и достижение целей

Продлённый бюджет, т.е. бюджет, основывающийся на результатах прошлого года, даёт возможность оценить "затраты и результаты" или выделить бюджетные ресурсы в плане их важности. Как общее правило, бюджетные потребности должны суммироваться после оценки всего против плана, на основе их важности для повседневной производственной деятельности и с помощью "затрат и результатов".

[Состав бюджета]

(Планы управления)

Планы дохода
Планы редактирования/
производства/трансляции
Планы закупки материалов
Планы образования/подготовки
Планы инвестиций
в оборудование и технику
Планы фондов
Прочее

(Бюджет)

Бюджет дохода
Бюджет общего контроля затрат
Бюджет редактирования/производства/трансляции
Бюджет закупки материалов
Бюджет образования/подготовки
Бюджет инвестиций в оборудование и технику
(Бюджет капитальных платежей)
Бюджет фондов
Прочее

Общий бюджет

(4) Контроль затрат на производство программ

1) Установление стандартной стоимости производства программы

При производстве программы точно также, как эффективность в процедурах и организации, необходима и эффективность расходов. Одним рациональным способом для обеспечения этого будет установление стандартной стоимости для производства каждого типа программ

(включая стоимость материалов, времени, штата и т.д.). Это будет мерилем при реальном производстве программы.

Стандартная стоимость будет определяться после полной оценки эффективности, разумности и соответствия поставленным целям в категории (например, категории количества вещательных часов или содержания программы). Однако при редактировании и производстве вещательных программ в настоящее время сложно определить строгие стандартные расходы, основываясь на чём-то типа эффективности. Поэтому управление расходами, используемое для контроля стоимости составления программ и производства, должно начинаться с планирования затрат, включающего в себя стандартную стоимость, выражающую эффективную модель генерирования затрат плюс предел отклонения.

(5) Финансовый контроль, бухгалтерия

1) Объединение финансового/планового и бухгалтерского отделов

В организационном смысле ГНТРК в настоящий момент состоит из Центрального контрольного отдела, Радиотелецентра и студии "Кыргызфильм". По этой организационной структуре, каждая из этих организаций независимо управляется и контролируется, как отдельная единица, поэтому у каждой есть свой финансовый/плановый и бухгалтерский отдел (у студии "Кыргызфильм" есть только бухгалтерский отдел). Однако финансовые обязанности возлагаются на ГНТРК в целом, поэтому для выполнения своих обязанностей и эффективного ведения операций финансовый/плановый и бухгалтерский отдел должны быть, если это возможно, объединены.

2) Стандартизация бухгалтерских процедур и переоценка процедур

Бухгалтерская практика осталась в наследство от дней бывшего Советского Союза и в Радиотелецентре бухгалтерская классификация остаётся такой же самой.

В Центральном контрольном отделе бухгалтерская классификация отличается от бухгалтерской классификации Радиотелецентра. Отличаются также методы ведения записей, вероятно, из-за того, что данный отдел считается частью административной структуры. Даже если организационное объединение не представляется возможным, стандартизация бухгалтерской практики должна быть желательной за исключением форматов для представления докладов правительству.

Стандартизация будет означать, что управление ГНТРК сможет читать финансовые отчёты без недоумения, а также упростит оценку бухгалтерских транзакций. Передача части бухгалтерских транзакций какому-то другому отделу, помимо бухгалтерского, и осуществление этого одновременно с пересмотром бывших советских методов бухгалтерской процедуры являются, похоже, необходимыми.

3) Компьютеризация бухгалтерских процедур и финансовых планов

В настоящее время финансовый/плановый и бухгалтерский отделы используют для всех необходимых вычислений счёты. Это делает невозможной задачу предоставления менеджменту удовлетворительной финансовой информации и информации о плане управления, когда возникает необходимость. Работа вручную также делает невозможными быстрые, эффективные бухгалтерские процедуры. Из всех контрольных отделов этот отдел нуждается в компьютеризации, которую нужно осуществить как можно скорее, большего всего.

(6) Внутренняя ревизия

Существует потребность в организационной функции, которая охватывала бы различные подразделения, чтобы вносить предложения и советы относительно улучшения и оценки всех аспектов ГНТРК. Эта структура будет наблюдать за следующими аспектами: Выполняется ли политика управления и производственные планы? Соблюдаются ли правила? Ведётся ли

бизнес на рациональной и эффективной основе? И так далее. Бюджет обладает возможностью предложить определённую функцию в этом ключе. Однако бюджет фундаментально является числовой целью и ему будет не хватать возможностей эффективно оценивать и контролировать эффективность деятельности, определять, как служащие выполняют свои повседневные обязанности, и другие аспекты, которые не появляются в бюджете. Поэтому такие аспекты будут оставлены на личное усмотрение каждого подразделения, отдела и служащего. Однако самоконтроль и управление имеют тенденцию становиться арбитражными и самовольными. Эта слабость должна быть нейтрализована посредством субъективной критической функции контроля за бизнесом.

8.4.2 РПО РМТР

(1) Планы управления

Долгосрочные прогнозы в отношении трансляции программ каждой вещательной станции (вещательными станциями внутри Кыргызской республики и внутри СНГ, такими как Останкино) неясны. Другие факторы, такие как инфляция, также затрудняют формирование планов для управления РПО РМТР. В настоящее время отсутствуют средне-долгосрочные планы. Это означает, что будущие планы в отношении организационной структуры, технологии, объектов и фондов, важных факторов в управлении РПО РМТР пока неясны.

РПО РМТР является организацией, которая оказывает важные услуги, транслируя вещательные программы. Это также большая организация. Внутри ГНТРК и среди внешне ориентированных организаций, таких как вещательные станции, которые пользуются этими услугами, существует потребность в формулировании средне-долгосрочных планов, которые прояснят будущую форму РПО РМТР.

(2) Контроль за финансовым управлением и бухгалтерия

В настоящее время финансовый контроль и бухгалтерская процедура остаются такими же, как и во времена бывшего Советского Союза. Однако демократизация и развитие рыночных экономик требуют открытия широкого спектра доброкачественной информации в отношении рационализации платы за трансляцию, финансового положения РПО РМТР и гласности бухгалтерской процедуры. Похоже, существует потребность в пересмотре финансового управления и бухгалтерской процедуры.

8.5 Организация

8.5.1 ГНТРК

Перестройка и улучшение организации ГНТРК будет рассматриваться по следующим направлениям:

- (1) Укрепление планирования управления
- (2) Укрепление системы ответа аудитории
- (3) Повышение эффективности структуры организации

(1) Укрепление планирования управления

1) Схема организационной структуры ГНТРК показывает слабое место в управленческих структурах, которые несут ответственность за планированное управление.

Есть три структуры, которые управляют всей организацией, а именно, коллегия, планово-экономический отдел и административный отдел. Коллегия представляет собой конференцию, на которой ведутся дискуссии и обсуждения. Реальным управлением занимаются планово-экономический отдел и административный отдел. Однако, принимая во внимание структуру и штат организации, принятие предложений и внесение предложений по средне-долгосрочному плану для всей ГНТРК представляется слишком большой задачей для любого из подразделений. Точно также ни одно подразделение не может заниматься повседневным управлением работой всей организации.

2) Отдел радиовещания и отдел телевидения являются двумя крупными подразделениями. Штат каждого из них превышает двести человек, однако у них отсутствует отдел контроля управления. Тщательное руководство, похоже, не представляется возможным, даже если менеджмент будет оставлен на усмотрение рабочего уровня или вверен планово-экономическому отделу.

3) Нельзя назвать расширение отдела управления без серьезного обдумывания хорошей идеей. Однако соответ-

ствующий отдел менеджмента необходим для укрепления планового управления. Например, неплохо было бы укрепить функции и деятельность планово-экономического отдела, чтобы он занимался долгосрочными планами и стратегией менеджмента. Одновременно в рамках центрального управления должно быть создано подразделение, которое бы вплотную занималось управлением финансовыми операциями, руководством кадрами и управлением мощностями и оборудованием. Это подразделение будет заниматься там всеми операциями, что приведёт к улучшению планирования менеджмента.

(2) Укрепление системы ответа аудитории

1) По организационной структуре ГНТРК, административный отдел является подразделением, которое занимается нетехнологическими аспектами в отношении аудитории. Однако его следует укрепить. Забегая вперёд, надо сказать, что, став общественным предприятием и введя систему абонентной платы, ГНТРК, чтобы выжить, нужно будет завоевать себе поддержку аудитории. Суть реагирования на запросы аудитории состоит в том внимательно слушать мнения зрителей и слушателей, включая жалобы и критику, а также использовать эту информацию в своих программах. Такая система ответа аудитории нуждается в существенном улучшении.

2) Передача хороших программ также является ответом аудитории. Одним из способов добиться этого является создание внутреннего подразделения для оценки программ. Его суждения и мнения будут доведены до подразделений, занимающихся производством программ, и помогут подготовке программ в будущем. Если при этом ещё создать консультативную организацию по вещательным программам из посторонних экспертов, то вместе с внутренним подразделением, эти две группы окажут положительный эффект на улучшение качества программ.

3) Для достижения результатов, отвечая на требования аудитории, в сознании сотрудников ГИТРК должен произойти сдвиг в направлении того, что они служат аудитории. Для этого необходимо обучение кадров, однако отдел повышения квалификации был создан только в апреле 1994 года и нуждается в укреплении. Когда форма управления изменится от государственного предприятия к общественному предприятию, будут необходимы различные подготовительные семинары, так как произойдет изменение характера повседневной работы. Переподготовка для изменения в сознании аппарата ГИТРК является наиболее важной и ей нужно будет заняться, как можно скорее. Поэтому необходимо, как можно быстрее, провести усиление подразделения, занимающегося подготовкой кадров.

(3) Повышение эффективности структуры организации

1) Как на радиовещании, так и на телевидении есть следующие подразделения, носящие одинаковые названия:

Производство программ:

Отдел информационных программ

Отдел социально-экономических программ

Отдел литературно-драматических программ

Отдел музыкальных программ

Отдел молодежных программ

Отдел программ для детей

Рабочие подразделения:

Отдел программ

Отдел продюсеров

Отдел дикторов

Если повседневная работа позволит, эти отделы нужно будет слить. Существует вопрос разницы между радио и телевидением, но, с точки зрения развития способностей сотрудников и повышения эффективности

организационной структуры, следует оказать о желательности расширения производственных обязанностей через организационное слияние. В отношении рекламы в настоящее время отдел телевизионных программ занимается также и радиорекламой.

Помимо этого, так как Радиотелецентр получает прибыль отдельно, там есть свои собственные административные подразделения, а именно, планово-финансовый отдел, бухгалтерия, отдел кадров, а также инженерный отдел, отдел информации и связи и отдел ремонта помещений. Их необходимость понятна, но, с точки зрения эффективности организационной структуры, желательным представляется контроль со стороны центрального менеджмента.

2) Объекты для производства телевизионных программ в настоящее время разорваны между старым Телецентром и новым Радиотелецентром. Это представляет собой проблему с точки зрения эффективности. Принимая во внимание характер помещений и объектов, объединение их явится сложной задачей. Однако, как только положение улучшится, они должны быть объединены, как можно скорее.

3) Киностудия Телефильм является организацией, которая производит фильмы на основе драматургических произведений или документальные фильмы. Однако при столь высокой стоимости производства фильма студия утрачивает свою функцию производителя программ для ГИТРК. С точки зрения эффективности организационной структуры желательно отделить студию от ГИТРК.

Однако, будучи отделённой от ГИТРК, студия может оказаться под опасностью исчезновения. Внутри ГИТРК есть немало людей, которые сильно возражают против потери студии и её возможностей производства фильмов.

Студия должна серьёзно задуматься над тем, как внести большой вклад в систему производства программ ГИТРК, например, занявшись производством телевизионных

реклам.

(4) Перечисленные выше меры (1), (2) и (3), нацеленные на улучшение и укрепление, должны осуществляться вместе с другими шагами, такими как введение абонентной платы, увеличение производства программ, расширение часов вещания и изменение формы управления.

8.5.2 РПО РМТР

В апреле 1994 года Министерство связи провело широко-масштабную реорганизацию, в центре которой была реструктуризация организации Предприятия электрокоммуникаций. Организационная структура РПО РМТР также была пересмотрена, с созданием Станции спутниковой связи и корректировкой деловых обязанностей четырёх членов менеджмента.

Для РПО РМТР пока основным вопросом является притирка новой организационной структуры посредством ежедневных деловых операций.

8.6 Персонал

8.6.1 ГИТРК

(1) Численность штата

1) Кадровые планы

В настоящее время ГИТРК не имеет каких-либо средне-долгосрочных планов в отношении штата или найма на работу. Приоритет отдаётся решениям каждого из подразделений. Смысл существования ГИТРК заключается в оказании вещательных услуг, поэтому комплектование штата (количественное и качественное) должно базироваться на количественных, качественных и сезонных факторах вещания. Планы в отношении комплектования кадров ГИТРК должны рассматриваться, когда решаются её планы в отношении политики и программы вещания и, в частности, когда определяются планы управления.

2) Перемещение кадров

Нынешнее число сотрудников, как подтверждено, является слишком большим (в сравнении с объёмом вещания). Несмотря на это, существуют планы дальнейшего Увеличения штата. Объясняется это недостаточным анализом каждого вида деятельности, в частности, анализом реальных потребностей в штате для каждого из видов производственной деятельности. Другой возможной причиной является тот факт, что ГИТРК, в целом, не задумывалась об использовании людских ресурсов. Задумываясь над необходимой численностью штата для каждого из подразделений или над необходимой общей численностью ГИТРК, следует также не забывать о перемещении кадров (передвижении сотрудников внутри организации).

Это, в особенности, относится к молодым кадрам. Испытание сотрудников на работах и в сферах, связанных с его специальностью, должно вести к воспитанию кадров, которые в будущем станут хребтом ГИТРК. Перемещение сотрудников через регулярные интервалы заслужи-

вает того, чтобы над этим серьезно подумать.

3) Целевые планы для адекватного штата

Далее приводится пример адекватного штата.

Численность штата ГИТРК с прицелом на 2000 год будет по сравнению с нынешним количеством в 1.100 человек уменьшена до 900 человек (сокращение на 20%). Это будет осуществлено, одновременно сохраняя качество и количество вещательных услуг посредством эффективного внедрения оборудования, улучшения работы и так далее. Чтобы избежать неразберихи, сокращение следует осуществлять по годам. (См. Таблица 8.6.1-1)

Таблица 8.6.1-1 Число сотрудников по годам

Финансовый год	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Общее число сотрудников	1100	1000	980	960	940	920	900

4) Вынесение отдельных подразделений за рамки ГИТРК

В соответствии с пунктом 3) выше, следует подумать над вынесением за пределы ГИТРК всех подразделений, которые не являются необходимыми для обеспечения вещательных услуг.

(2) Людские ресурсы и образование/подготовка

1) Создание планов и политики для образования и подготовки

Увеличение часов вещания, улучшение качества вещательных программ и ведение эффективного вещательного бизнеса, само собой, требует источника дохода, но не может быть реализовано без людских ресурсов высокого качества. Но даже если ГИТРК попытается найти такие ресурсы без конкретной политики и плана подготовки, она будет вынуждена обратиться к внешним источникам. Это будет сложно, так как в республике нет иных предприятий в этой сфере бизнеса.

ГНТРК нужно ещё раз понять, что для неё приобретение и подготовка качественных людских ресурсов важнее всего, как сегодня, так и в будущем. Необходимо, как можно скорее, выработать политику в отношении людских ресурсов и реализовать её на практике.

2) Инвестиции в подготовку людских ресурсов

Бюджет на подготовку людских ресурсов в финансовом 1994 году составил всего 800 сомов (менее 0,01 процента всего бюджета). Понимание организацией важности подготовки людских ресурсов, похоже, является очень низким. Необходимы достаточные ассигнования из бюджета для инвестиций в подготовку и образование людских ресурсов, точно так же, как осуществляются инвестиции в мощности и оборудование. Далее, необходимо будет сформулировать программу образования/подготовки, основываясь на приоритетах и важных пунктах, оговоренных в политике и планах ГНТРК в отношении вещательных услуг. Нужно будет сформировать две группы - одну для регулярной ежегодной деятельности и другую для действий в случае необходимости. Это также требуется с точки зрения эффективного и планового контроля над финансами.

Глава 9
План улучшения вещательных
объектов и оборудования

Глава 9 План улучшения вещательных объектов и оборудования

9.1 Основная политика

Улучшение вещательных объектов и оборудования будет осуществляться на основе Генерального плана, включающего себя план управления МС, который должен быть осуществлён к 2000 году, а также плана управления ГИТРК и общих анализах программ. Приоритет уделяется следующим областям.

(1) Скорейшее обновление накопленных устаревших объектов и оборудования

При обновлении устаревших объектов и оборудования будут приниматься во внимание следующие факторы:

- 1) использовать преимущества новейших технологий, как с смысле функций, так и возможностей
- 2) поддерживать планы ГИТРК в отношении реформы управления и анализа программ
- 3) обеспечивать большие экономические выгоды.

(2) Модернизация объектов и оборудования для вещательных программ

При модернизации объектов и оборудования будут приниматься во внимание следующие факторы:

- 1) обеспечивать эффективность эксплуатации и технического обслуживания
- 2) быстро подчиняться будущим изменениям программ и производству разнообразных передач
- 3) вносить достаточный вклад в развитие вещательных услуг
- 4) соответствовать новым средствам
- 5) обладать отличными рабочими характеристиками, ремонтпригодностью и надёжностью
- 6) способствовать модернизации объектов и оборудования.

9.2 Объекты и оборудование для производства программ

9.2.1 Обновление объектов и оборудования для производства программ

Пробные расчёты показывают, что общая стоимость объектов и оборудования для производства программ, принадлежащего ГНТРК, по положению на 1994 год составляет примерно 34 миллионов долларов. (Эта сумма инвестиций, которые потребуются, чтобы приобрести крупные производственные объекты и оборудование, которыми владеет ГНТРК, по ценам 1994 года.)

Средний срок службы этих объектов и оборудования должен быть установлен на уровне 13 лет. Основываясь на предположении о том, что обновление будет производиться каждые 13 лет, объём инвестиций для обновления устаревших объектов и оборудования будет составлять примерно 260 миллионов иен каждый год.

Существуют также объекты и оборудование, которые уже должны были быть обновлены в 1994 году, однако продолжают эксплуатироваться. К их числу относятся двадцать два плёночных магнитофона с функцией воспроизведения в Радиоцентре, а также пять студийных камер и четырнадцать двухдюймовых ВМ из старого Телецентра. Их суммарная стоимость составляет примерно 620 миллионов иен.

В целевом году данного Генерального плана, а именно в 2000 году аппаратно-программный блок в Радиоцентре, а также камеры и ВМ в Телецентре достигнут срока для их обновления. К началу двадцать первого века стоимость обновления достигнет своего пика.

В силу этого все остающиеся работы по обновлению объектов должны быть выполнены к 2000 году.

В смысле эффективности операций и сокращения затрат также ощущается необходимость в скорейшем обновлении устаревших объектов, которые ещё отслужили срока своей службы, но морально устарели. Одним из таких примеров является ЭП-камера, срок обновления которой пока ещё не подошёл, но которая требует затрат для приобретения трубок изображения, а также создаёт лишние сложности при настройке и так

далее.

(1) Объекты и оборудование для производства радиопрограмм

1) Обновление производственных объектов и оборудования в Радиоцентре

Объекты и оборудование Радиоцентра, прямо связанные с производством программ и их трансляции, оцениваются суммой приблизительно 500 миллионов иен.

Из них на объекты, которые превысили стандартные сроки для их обновления, равные пятнадцати годам, приходится двадцать процентов общего числа, а их суммарная стоимость составляет примерно 100 миллионов иен.

В частности, два микшерных пульта, являющиеся частью основного оборудования Центра, были изготовлены в 1973 году, а двадцать два магнитофона с функцией воспроизведения были изготовлены в период 1962~1970 г.г.

Это оборудование должно быть заменено в скорейшие сроки.

2) Обновление объектов и оборудования на ОВК

В смысле обновления производственных объектов и оборудования на ОВК обследование на местах выявило существенную обветшалость. Обновление объектов на ОВК должно происходить систематически, вместе с обновлением Радиоцентра.

(2) Объекты и оборудование для производства телепрограмм

1) Обновление устаревших объектов и оборудования старого Телецентра

Как уже указывалось в Главе 3 (Нынешнее состояние вещания) и в Главе 5 (Основная политика для улучшения служб вещания), большая часть объектов и оборудования старого Телецентра обветшала, устарела и по этой причине нуждается в скорейшем обновлении и улучшении.

Объекты и оборудование старого Телевизионного центра, непосредственно связанные с производством программ и их трансляцией, оценивается суммой примерно полтора миллиарда иен. Из них в срочном обновлении нуждаются объекты и оборудование на общую сумму примерно 500 миллионов иен, за исключением релейных транспортных средств, ВКМ-транспортных средств, электрогенераторных транспортных средств, телекино-объектов и прочего.

Все производственные объекты ГНТРК используют формат СЕКАМ. Однако при обновлении объекты будут переводиться в формат ПАЛ, который похож на формат СЕКАМ и используется во многих странах мира. Формат ПАЛ является предпочтительным в смысле стоимости, так как структура системы проста, а производственные объекты и оборудование имеются в изобилии и производятся в больших количествах.

Преобразование в формат СЕКАМ будет происходить в центральном аппаратном блоке.

Ниже перечисляются основные наименования для улучшения.

а) В Телевизионном центре будет подготовлена новая студия новостей площадью около 120 квадратных метров, чтобы заменить существующую студию.

б) Все 2-дюймовые ВКМ будут заменены на 1/2-дюймовые ВКМ с винтовым сканированием.

Цифровые модели ВКМ используются всё шире и шире. Однако, принимая во внимание стоимость таких моделей и плёнок к ним, было решено сделать выбор в пользу 1/2-дюймовых аналоговых ВКМ, которые широко используются во всём мире.

Это поможет сократить расходы на эксплуатацию, техническое обслуживание и плёнки.

с) Три видеомонтажных будут слиты в две видеомонтажные А/В для монтажа двухдюймовых рулонов

видеозаписи

После того как Телевизионный центр начнёт действовать, как это описывается ниже, телекино-проекторная аппаратная на колёсах будет списана.

2) Обновление производственных объектов и оборудования на Ошской ОВК

Как описывается в разделе 3.7.2 (2)-1) "Объекты и оборудование для производства программ в ОВК". На Ошской ОВК используется ПТС выпуска 1983 года, которая была списана ГНТРК.

Программы из студии площадью 120 квадратных метров производятся с помощью ПТС.

Ош является крупным городским центром Кыргызской Республики, уступающим только Бишкеку. Принимая во внимание то, что почти половина населения Кыргызской Республики проживает в Ош. Ошская ОВК нуждается в укреплении связей с ГНТРК в сфере производства программ.

Поэтому объекты и оборудование для производства программ нуждаются в скорейшем восстановлении для обеспечения стабильного и эффективного производства.

В рамках процесса обновления создание полномасштабной подстроечной комнаты вместе с телевизионной студией и небольшой В-локационной машиной должно будет ещё больше помочь местному информационному вещанию.

Исследование пришло к выводу, что модернизация нынешних сооружений будет невозможной из-за ограниченности пространства. Существует потребность в возведении пристройки к существующему зданию или перестройке, или обеспечении альтернативных зданий.

3) Обновление серьезно устаревшего оборудования

а) Все видеокамеры будут заменены на модели с твердотельными сенсорами изображения.

б) Основная часть камер будут одной модели, к

которой по мере необходимости будут добавляться аксессуары (ПЗС, видеоискатели и т.д.)

с) В студиях и ПТС должно быть по три камеры. Если нужно будет больше, следует использовать камеры для внестудийного видеопроизводства.

Это устранил необходимость в оплате стоимости приобретения трубок изображения.

9.2.2 Модернизация производственных объектов и оборудования для улучшения вещания программ

Модернизация производственных объектов и оборудования для улучшения вещания программ должна определяться в соответствии с планом изменения программы. Как обсуждалось в Главе 6, планы нацеливаются на увеличение часов вещания, улучшение качества информации, образование и культурные программы, а также введение многоязычного канала Кыргыз ТВ2.

Обновление старого ТВ Центра будет недостаточным, чтобы реализовать то, о чём говорится выше. Необходимо ввести в эксплуатацию студии и видеомонтажные Телевизионного центра.

(1) Производственные объекты и оборудование Радиоцентра

1) Общее улучшение производственных объектов и оборудования Радиоцентра

Радиоцентр был построен в 1969 году. В период 1989~1990 г.г. было осуществлено обновление его студийных пультов звукорежиссёра и звуковых шкафов для радиийной работы. Однако, принимая во внимание возраст центрального контрольного оборудования, например аппаратно-контрольного блока (выпуск 1986 год) и звуковых шкафов (выпуск 1976~1988 г.г.), в начале 2000-ых годов понадобится общее обновление оборудования.

На основе будущих долгосрочных программных планов и совместной работы радио и телевидения существует потребность подумать о модернизации систем производ-

ства и трансляции программ, имея ввиду автоматизацию, эффективность и высокий уровень надёжности.

2) Улучшения для высококачественного звукового вещания

Нужно больше цифрового аудиооборудования, такого как проигрыватели компакт-дисков и магнитофоны цифровой аудиоленты, чтобы постепенно увеличивать количество ЧМ-вещания, которое отличается низким уровнем шумов и любой интерференцией сигналов.

3) Внедрение компактных объектов для производства программ

Эфирные музыкальные передачи по заявкам, телефонные интервью и радиодискуссии с небольшим количеством людей представляют собой эффективные и экономичные способы производства программ.

Поэтому желательно иметь многоцелевые студии, оперируемые гибким небольшим штатом, однако оборудованные функцией телефонного вещания и функцией вещания с участием ряда организаций.

(2) Общее улучшение Телевизионного центра

Большая часть объектов и оборудования в Телевизионном центре была приобретена до 1988 года. К 2000 году - целевому году данного плана - этому оборудованию будет, по крайней мере, двенадцать лет, а часть оборудования уже превысит сроки своей годности. К 2003 году большая часть оборудования будет нуждаться в обновлении.

Более того, крупные объекты, вовлечённые в производство и трансляцию программ, на Телевизионном центре оцениваются общей суммой примерно один миллиард 400 миллионов иен, требуя крупных инвестиций в короткий промежуток времени.

Поэтому общая модернизация Телевизионного центра нуждается в том, чтобы быть начатой с рассмотрения сегодня общего плана модернизации, после достаточного анализа тенденций глобального вещания в 2010-ых годах.

Более того, в экономическом смысле и с точки зрения ухудшения состояния нежелательно хранить дорогое оборудование, которое не используется.

Оценив нынешние усилия по улучшению программ, необходимо на основе нижеследующего осуществить самую минимальную модернизацию, чтобы можно было как можно раньше начать эксплуатацию уже готовых объектов и оборудования.

1) ВМ будут установлены в каждой отдельной студии.

2) Нынешние четыре видеомонтажные будут преобразованы в две А/В монтажных полудюймовых видеороликов (как это объясняется в 9.2.1 (2)-1)-с)) и две А/В видеомонтажной дюймовых видеороликов для монтажа дюймовых видеозаписей и множественного дублирования.

Два дюймовых ВМ будут направлены для целей посылки.

Остающаяся монтажная будет преобразована в послепроизводственное помещение в связи с расширением объектов и оборудования для производства программ в целях улучшения программы (как объясняется в 9.2.3).

3) В плане контрольного оборудования будут применяться только те устройства, которые эксплуатационно готовы уже в настоящее время; их функцией будет, главным образом, переключение линий ввода и вывода за пределами Центра.

4) Останутся в эксплуатации два набора телекинопроекторного оборудования для загрузки метража в видеоплёнку в целях вещания и студийной вставки.

Где это возможно, программы из-за рубежа должны приобретаться в форме видеоплёнок.

5) Необходимо осуществлять повышение надёжности системы трансляции программ между старым Телецентром и Телевизионным Центром.

9.2.3 Расширение объектов и оборудования производства программ для улучшения программ

(1) Расширение объектов и оборудования производства программ на Телевизионном Центре

Следующие объекты и оборудование будут внедрены для улучшения сбора новостей, расширение международных новостей, внедрения многоязычного вещания и содействия эффективному и активному использованию иностранных программ.

1) Встроенные РЖ-камеры для улучшения качества новостей и информационных программ должны агрессивно использоваться в сборе новостей, используя видео.

2) Небольшие ПТС с двумя видеокамерами каждая для ускорения сбора новостей, а также чтобы вести съёмки на большой высоте или в отдалённых районах.

3) Приёмники спутникового вещания для прямого приёма и быстрой передачи в эфир зарубежных информационных программ.

4) Преобразователи систем для преобразования плёнок с зарубежными новостями и программами в формат СВКАМ, являющийся стандартным форматом в Кыргызской Республике.

5) Специальные программы для наложения голоса и голосового дублирования кыргызских программ на другие языки и дублирования зарубежных новостей и программ на кыргызский язык.

6) Автоматизированные объекты (АУП) для обеспечения стабильной трансляции и эффективного размещения персонала, чтобы поддержать увеличение часов вещания (количество программ), увеличение ресурсов, переключение программ в связи с введением канала Кыргыз ТВ2, экстренные выпуски новостей и показ рекламы.

7) Студия стыковки (двадцать квадратных метров), чтобы передавать информацию о программах, кадрировать эфирные или повторные шоу и обеспечивать экстренный резерв в случае какого-либо отказа оборудования.

В ТВ Центре нужно будет заново обеспечить некоторое место для содействия 5), 6) и 7).

8) Видеомонтажная комната 4 будет преобразована в послепродукционное помещение для достижения богатых видеообразов и производства эффективной рекламы.

9) Небольших размеров ВПБ для передачи прямо в эфир с места происшествия, спортивных событий, местных сезонных мероприятий или пейзажей.

(4) Объекты и оборудование для производства программ на ОВК

Объекты и оборудование для производства телевизионных программ на ОВК, за исключением Омской ОВК, являются обычной потребительской продукцией.

Немедленное улучшение стандартов вещания затруднено, так как повышение уровня всех объектов и оборудования потребует массивных фондов.

Улучшение должно осуществляться постепенно и систематически, после тщательного изучения роли местных вещателей ГНТРК, нужд зрителей и перспектив мобилизации фондов.

Пока, имея ввиду планы расширения внутренних новостей и информационных новостей ГНТРК, чтобы отправить последние местные новости и информацию, необходимо модернизировать трансляционные объекты, связывающие каждую из ОВК и ТВРЦ, чтобы прямо посылать программы в Бишкек, используя сеть РПО РМТР.

9.3 Трансляционные объекты и оборудование

9.3.1 Обновление стареющих трансляционных объектов и оборудования

Трансляция представляет собой одну из основ ведения вещания. Станция должна постоянно транслировать на аудиторию высококачественные радиоволны.

Много умелых инженеров работают день и ночь, чтобы обеспечить стабильную работу уже устаревшего трансляционного оборудования, требующего много запасных частей и увеличивая финансовые потери.

Для решения этих проблем необходимо скорейшее обновление оборудования.

Ниже приводятся факты, свидетельствующие о том, насколько устарело нынешнее оборудование. Мы исходим из проведения обновления после полезного срока службы в двадцать лет. Основное передающее оборудование (1~100 Вт) не включено.

Возраст 32 единиц оборудования, по положению на 1994 год уже перевалил за двадцать лет.

- 5 должно быть обновлено в 2000 году
- 16 должно быть обновлено в 2005 году
- 15 должно быть обновлено в 2010 году
- 8 должно быть обновлено в 2015 году

В Таблице 9.3.1-1 приводятся цифровые данные по видам вещания и программам.

Таблица 9.3.1-1 Главные передатчики, требующие обновления

Год	Объект для обновления	Программа	Средство				
			ЧМ	ТВ	СВ	КВ	ДВ
1994	Сделан до 1974	Кыргыз. частные вещатели	14	6 (включая част. вещ., исключая 100 Вт)	5	2	-
		Иностран. вещатели	-	1 (исключая 100 Вт)	3	-	1
2000	Сделан между 1975 и 1980	Кыргыз. частные вещатели	2	-	1 (для Радио2)	-	-
		Иностран. вещатели	-	2 (исключая 100 Вт)	-	-	-
2005	Сделан между 1981 и 1986	Кыргыз. частные вещатели	4	3 (исключая 100Вт или 1-10Вт)	2 (включая 1 част. вешат.	-	-
		Иностран. вещатели	-	7 (исключая 100Вт или 1-10Вт)	-	-	-
2010	Сделан между 1986 и 1990	Кыргыз. частные вещатели	6	4 (исключая 100Вт или 1-10Вт)	3 (включая 1 для Радио 2)	-	-
		Иностран. вещатели	-	2 (исключая 100Вт или 1-10Вт)	-	-	-
2015	Сделан между 1991 и 1995	Кыргыз. частные вещатели	-	2	2	-	-
		Иностран. вещатели	-	2 (включая один 100Вт)	1	1	-

Общая стоимость активов объектов основного передающего оборудования, находящегося во владении, по положению на 1994 год, составляет примерно пять миллиардов семи миллионов иен. Исходя из предположения о том, что всё это должно быть обновлено в течение двадцати одного года от сегодня до 2015 года, ежегодные необходимые инвестиции будут составлять примерно 240 миллионов иен. Эти вычисления не включают в себя 150-кВт. длинноволнового передающего оборудования.

Откладывание обновления означает увеличение списка объектов, нуждающихся в обновлении, а также то, что будет продолжать эксплуатироваться некоторое серьёзно устаревшее оборудование. В 2000 году сорок семь процентов находящихся в настоящее время во владении трансляционных устройств должно быть обновлено.

Чтобы улучшить положение, обновление устаревших трансляционных объектов и оборудования должно решаться, имея ввиду следующее, а также фундаментальную политику.

(1) Обеспечение источника дохода, усредняя ежегодные инвестиционные суммы

Для обновления трансляционного оборудования, требующего огромных инвестиций, необходим реальный долгосрочный план.

(2) Основное внимание трансляционному оборудованию в ГНТРК

В дополнение к внутреннему вещанию, Кыргызская Республика обеспечивает релейное вещание для зарубежных средств массовой информации. Объекты и оборудование для релейной передачи сейчас анализируются для возможного сокращения общих масштабов трансляции с целью обеспечения большего числа каналов внутри страны. Однако здесь необходимо принимать во внимание договорённости со странами, использующими релейную передачу.

Решение об обновлении этих трансляционных объектов и оборудования, которые обеспечивают релейную передачу для зарубежных средств массовой информации, будет принято после завершения анализа.

(3) Приоритетное значение объектам и оборудованию на трансляционных станциях в труднодоступных местах

До многих из трансляционных центров в горной Кыргызской Республике сложно добраться для технического обслуживания; многие из них находятся высоко в горах, а к другим нет доступа по дорогам в зимний период из-за снега.

(4) Уделение приоритетного внимания трансляционным устройствам, к которым сложно найти запасные части

Чем старше машина, тем сложнее обеспечить её запасными частями, из-за того, что или их больше не выпускают, или их изготовитель прекратил существование. Поэтому важно приобретать запасные части систематически в соответствии с новым планом обновления.

1) Радиотрансляционные объекты и оборудование

а) Объекты и оборудование для длинноволновой трансляции

Длинноволновые трансляционные объекты и оборудование на трансляционной станции Красная Речка используются со времён Советского Союза для вещания Радио России.

Транслятору, приобретённому в 1972 году, сейчас 22 года и он давно нуждается в замене.

Этот пункт должен быть включён в план обновления на ранней стадии, но пока он останется висющим.

б) Объекты и оборудование для средневолновой трансляции

Из 17 находящихся в рабочем состоянии средневолновых трансляторов большой мощности, расположенных на территории страны, возраст 9 или 59,2% к 2000 году будет составлять 20 лет:

Семи из них, используемым Кыргыз Радио 1, будет отдан приоритет в новом плане обновления. Обновление трансляторов для релейного вещания для

иностранных станций будет рассмотрено после того, как будет принято политическое решение о том, каким быть внутреннему вещанию, и будет проведена корректировка с заинтересованными государствами. Так как Радио 2 прекращает свои операции, обновление его трансляторов будет ожидать своего часа.

с) Объекты и оборудование для коротковолновой трансляции

Коротковолновые трансляторы, используемые Первой и Второй программами Кыргызского Радио, были приобретены в начале 1960 годов и являются одними из наиболее устаревших.

Так как коротковолновое вещание определяется, как резервная трансляционная сеть во время возникновения проблем или поломок, обновление коротковолнового трансляционного оборудования будет оставлено в ожидании подходящего времени, уделяя приоритетное внимание трансляторам, которые непосредственно связаны с вещательными услугами.

д) Объекты и оборудование для ЧМ вещания

Из 26 действующих ЧМ трансляторов высокой мощности 14 или 53,8% были приобретены в начале 1970-ых годов.

Так как ЧМ является основным вещательным диапазоном радиовещания, этим трансляторам должно быть уделено приоритетное значение в смысле обновления.

2) Объекты и оборудование для телевизионной трансляции

На территории страны действует 28 телевизионных трансляторов высокой мощности. В сумме с трансляторами средней и малой мощности их общее количество достигает 325. Число трансляторов, которые использовались больше 20 лет составляет 7 трансляторов высокой

мощности, включая модифицированный тип "Якорь". ГНТРК использует пять из семи старых машин большой мощности. 100-вт. трансляторы, которым сейчас больше 20 лет и которые в 2000 году будут ожидать обновления, должны быть внесены в общий план обновления на этой стадии и должны заслуживать такого же отношения, как и средне-волновые трансляторы, охваченные планами обновления, в которых приоритетное значение отдаётся трансляторам ГНТРК и частных вещательных станций.

Обновление трансляторов релейного вещания, которые оказывают услуги иностранным вещательным станциям, будет обсуждаться в другом контексте в связи с созданием Второго телевизионного канала в 2000 году вместе с тем, каким должно быть внутреннее вещание и необходимой корректировкой с заинтересованными странами.

Основываясь на политике, изложенной выше, с обновлением в конце двадцатилетнего срока полезной службы, масштабы обновления к 2000 году будут следующими:

- Количество накопленных объектов, ожидающих обновления - 28 (37% объектов, находящихся в настоящий момент во владении)
- Приблизительные расчёты показывают, что покупная стоимость трансляторов составляет примерно один миллиард триста семьдесят миллионов иен, исходя из того, что обновление будет производиться с переходом на твердотельные трансляторы единой операционной системы (эта сумма не включает в себя плату за транспортировку и стоимость страхования)
- Исходя из постепенного обновления в течении шести лет с 1995 года по 2000 год, ежегодные инвестиции будут составлять, в среднем, приблизительно 230 миллионов иен.
- Среднее число обновлений в год будет составлять четыре-пять.

В Таблице 9.3.1-2 приводится пример расписания обновления, принимающего в расчёт усреднение сум ежегодных инвестиций, эффективные строительные работы в

горных и других труднодоступных районах (со строительными работами, где это возможно, сконцентрированными в районе одной станции), возможность завершения строительства и число станций, где производится обновление.

Таблица 9.3.1-2 Пример расписания для обновления устаревших объектов

Год	Средство	Кол-во	Объект для замены	Сумма ежегодной инвестиции
1995	ЧМ	4	-ОРГОЧОР (4кВт) 2	Приблизит. 240 миллионов иен
			-ТАЛАС (4кВт) 2	
	ТВ	1	-ОРГОЧОР (5кВт) 1 "ЯКОР"	
1996	ЧМ	4	-НАРЫН (4кВт) 2	Приблизит. 220 миллионов иен
			-ВОСТОЧНАЯ (4кВт) 2	
	СВ	1	-НАРЫН (7кВт) 1	
1997	ЧМ	4	-ОШ (4кВт) 2	Приблизит. 240 миллионов иен
			-ЮЖНАЯ (4кВт) 2	
	ТВ	1	-АЛАЙКУУ (5кВт) 1 "ЯКОР"	
1998	ЧМ	4	-СУЛЮКТА (4кВт) 2	Приблизит. 220 миллионов иен
			-ТЕЛЕКСАЙ (4кВт) 2	
	СВ	1	-СУЛЮКТА (7кВт) 1	
1999	СВ	1	-ОРГОЧОР (2x25кВт) 1	Приблизит. 230 миллионов иен
			-ГУЛЬЧА (2, 5кВт) 1 "ЯКОР"	
	ТВ	2	-КАШИШКИЯ (2, 5кВт) 1 "ЯКОР"	
2000	СВ	2	-ТАЛАС (7кВт) 1	Приблизит. 220 миллионов иен
			-ХЫДАРКАН (7кВт) 1	
	ТВ	2	-ТАЛАС (5кВт) 1 "ЯКОР"	
			-ПИРАМИДА (5кВт) 1	

Инвестиции не будут предназначаться исключительно для передающего оборудования; они также будут охватывать значительно более широкий спектр, включая новые инвестиции для улучшений, модернизации передающих схем и так далее. Принимая это во внимание, необходимо, как можно раньше, принять решение по следующим пунктам, а также как владеть этими объектами и как они должны обслуживаться. Если эти ежегодные инвестиции станут невозможными из-за прогнозов в отношении управления фондами, обеспечения источников дохода и будущих финансов, дальнейшие отсрочки могут оказаться неизбежными. Нынешняя структура доходов и расходов в Министерстве связи, финансовые трудности у предприятий и незрелое состояние частного вещания - всё это создаёт

проблемы.

Тем не менее, необходимо принять срочные решения по следующему:

- подумать, каким должно быть передающее оборудование для иностранных станций
- объекты должны быть делегированы таким образом, чтобы передатчики для ГНТРК отошли к ГНТРК, а передатчики для программ частного вещания - частным вещателям. Владение над объектами также должно быть делегировано, например, они должны владеться предприятиями с соглашением взять на себя эксплуатацию и техническое обслуживание объектов.
- (хотя это противоречит увеличению числа каналов) в скором времени необходимо будет провести исследования потребностей аудитории и положения с приёмом волн. Если возможно, в 2000 году количество средневолновых станций Радио 1 должно быть уменьшено (слиты или закрыты), а также необходимо закрыть две станции Радио 2.

9.3.2 Модернизация объектов и оборудования для трансляции

Модернизация объектов и оборудования для трансляции должна рассматриваться очень тщательно, так как такие машины обладают длительным сроком службы.

Реальная эксплуатация числового вещания, которое сейчас предлагается создать во всём мире, может начаться уже в 2010 году. Общая стоимость производства числового вещания высока из-за необходимости запусков спутников и производства трансляторов. Но в будущем стоимость снизится, что позволит вести эффективное вещание, используя спутники.

Однако немедленной задачей для Кыргызской Республики является или обновить, или отремонтировать объекты и оборудование (Бишкекский телерадиотрансляционный центр, включая телебашню, и пр.) для трансляции с целью обеспечения стабильного высококачественного вещания и осуществления эффективной работы и технического обслуживания.

Радиотрансляционные станции страны расположены, в основном, вблизи релейных станций для общественной сети

электросвязи (сеть микроволновой передачи). Большинство ЧМ и телевизионных трансляционных объектов также установлено вблизи этих релейных станций.

Поэтому план модернизации объектов и оборудования для передачи должен осуществляться, акцентируя следующие факторы, одновременно внимательно рассматривая аналогичный план в отношении объектов и оборудования для трансляции.

(1) Повышение надёжности и стабильности

Уровень трансляторов будут повышен до полностью автоматического и не требующего присутствия человека.

Надёжности должно быть уделено большое внимание ещё на стадии проектирования. Однако фактор надёжности должен быть сбалансирован с фактором стоимости для избыточности оборудования. Одновременно не следует пренебрегать эффектом на зрителей на охватываемых вещанием территориях.

Если забыть о проблеме стоимости, то в других странах мира уже были разработаны 20-кВт. телевизионные трансляторы и 100-кВт средневолновые радиотрансляторы, и на практике используются средневолновые числовые трансляторы.

Эти факторы вносят существенный вклад в повышение надёжности.

Разработка такого оборудования также позволила резко улучшить стабильность трансляции до уровня, на котором техническое обслуживание более не представляется нужным. Однако адекватное техническое обслуживание оборудования необходимо для слежения за ухудшением состояния комплектующих.

(2) Улучшение эксплуатационности и долговечности

Эксплуатация в отсутствие людей, которая упоминается выше, не устраняет моментально необходимость работы человека. За работой трансляторов необходимо наблюдать в той или иной форме, чтобы предотвращать поломки и поддерживать высокий уровень работы.

По этим причинам на трансляторах мощностью 100 Вт и больше используется система дистанционного управления. На трансляционных станциях меньшей мощности будут применяться

эффективные системы наблюдения, например, система проверки поля (для наблюдения за электрическими характеристиками в зоне работы подконтрольного транслятора).

Сбор данных посредством наблюдения с дистанционным управлением и проверка поля будут анализироваться компьютером для определения необходимости технического обслуживания.

Помимо этого, для эффективной работы по техническому обслуживанию в памяти компьютера будут заложены детальные данные по каждому объекту и каждой единице оборудования, включая информацию об их количестве, дате последнего технического обслуживания и характере проблем в прошлом.

9.4 Объекты и оборудование для трансляции программ

Большая часть объектов и оборудования для трансляции программ также устарела, как и сами трансляторы.

В целом, общественная сеть электронной связи вступила в эпоху высокоскоростной массовой передачи вместе со сдвигом в направлении информационного общества. В настоящее время происходит переход на системы оптических волокон и числовых микросхем.

Системы оптических волокон, в частности, являются одной из ключевых технологий для создания сети. Однако принимая во внимание топографию Кыргызской Республики, информационная сеть страны должна основываться на числовых микросхемах, которые идеально подходят для передачи на большие расстояния, одновременно включая в себя достоинства системы оптических волокон.

Для перевода устройств трансляции и приёма микроволн в используемой в настоящее время сети трансляции программ на цифровую систему понадобятся инвестиции в сумме примерно 36.700 тысяч долларов США. А обновление оборудования типа "Рассвет", которое устарело более чем на 5 лет, будет обходиться ежегодно в среднем в 3.700 тысяч долларов США.

Следовательно, необходимо поспешить с созданием плана усовершенствования основ информации и связи в Кыргызской Республике.

В любом случае существует срочная необходимость составления государственного плана для информационной инфраструктуры в Кыргызской Республике. Такой план должен использоваться в качестве ориентира для улучшения объектов и оборудования для передачи программ.

9.4.1 Обновление устаревших объектов и оборудования для передачи программ

Обновление устаревших объектов и оборудования для передачи программ не может быть осуществлено моментально после составления плана национальной информационной инфраструктуры. До этого необходимо поддерживать работу существующего оборудования. Поэтому необходимо предпринять всё возможное для обеспечения запасных частей и ремонта, чтобы

продлить срок его работы.

9.4.2 Передача программ для второго канала телевидения

(1) Общенациональный охват Второго телевизионного канала

Существует возможность того, что Второй канал телевидения может использовать существующие линии передачи, которые в данный момент выделены иностранным станциям для релейной передачи их вещания. Такой вариант рассматривается.

Второй телевизионный канал может быть создан за счёт просто дополнения существующих линий. Однако в противном случае следует рассмотреть временное использование вспомогательной линии, принимая во внимание огромную стоимость строительства абсолютно новой сети.

(2) Местное вещание на Втором телевизионном канале

В данный момент программы, передаваемые центральной станцией в Бишкеке, релейно передаются терминальным станциям через ключевые центральные станции.

Деление между ключевыми и релейными станциями не обязательно соответствует административным границам; оно связано, главным образом, в географическими факторами.

Структура сети нуждается в полной перестройке, чтобы обеспечить региональное вещание для каждой области. Иными словами, ключевые станции должны быть перемещены в города, где есть ОВК, и заново соединены с Бишкекской станцией. Ключевая станция в каждой области также должна быть связана со всеми терминальными станциями внутри области. Это потребует строительство новых ключевых станций в некоторых областях и создание новых связей вокруг ключевых станций. Это будет слишком дорого и неэкономично, не принося никаких очевидных выгод. Пока необходимо помочь местному вещанию, создав временные связи между каждой ОВК и терминальными станциями, одновременно полностью используя существующую систему.

Глава 10
План обслуживания объектов и
оборудования, а также их
эксплуатации и работы

Глава 10 План обслуживания – объектов и оборудования, а также их эксплуатации и работы

10.1 Основная политика

Направления основной политики следующие:

(1) Цель основной политики заключается в обеспечении качественного вещания с упором на эффективность и устойчивость.

(2) Все вещательные узлы и оборудование должны эксплуатироваться в строгом соответствии со своим назначением. Для этого необходимо четко зафиксировать порядок основных операций, связанных с производством программ и их передачей, таких, как подготовку программ, их создание, контроль и управление.

(3) Положения настоящей политики относятся к узлам и оборудованию, установленным в соответствии с изложенным в главе 9 планом.

(4) Необходимо отдельной строкой выделить виды регулярных технических проверок и ремонта, определив те из них, которые будут поручены внешним подрядчикам.

(5) Узлы и оборудование, связанные с производством программ, относятся к ведению ГНТРК, связанные с их передачей – к ведению РПО РМТР.

ГНТРК и РПО РМТР рекомендуется составить в виде основных направлений планы технического обслуживания и эксплуатации, придерживаться этих планов в своей производственной деятельности.

а) Основные направления технического обслуживания должны быть разбиты по пунктам отдельно для разных

видов узлов и оборудования. Цель их составления заключается в том, чтобы более четко и ясно определить виды технического обслуживания, сделать работу более эффективной и обеспечить большую устойчивость в эксплуатации узлов и оборудования. Пункты технического контроля, порядок их регистрации в технической карте, а также положения и стандарты технического обслуживания, требующие особого внимания, должны быть указаны для каждого узла отдельно.

б) Основные положения эксплуатации должны быть разделены на положения, касающиеся рутинной эксплуатации и положения, касающиеся срочных мер в чрезвычайных ситуациях. В дополнение к центральным положениям они также должны по возможности включать конкретные примеры и факты, иллюстрирующие технику безопасности, в особенности те из них, которые касаются предотвращения несчастных случаев на производстве.

Положения, касающиеся рутинной эксплуатации, в своей основе должны быть продолжением настоящих правил работы. Срочные меры в чрезвычайных ситуациях должны быть включены в план технического обслуживания.

Современные узлы и оборудование для производства программ и их передачи стали очень надежными, уменьшилось количество отказов в их работе.

Отказы узлов и оборудования в целом разделяются на три типа по периоду их возникновения:

Ранние отказы - это отказы, возникающие в работе качественно новых видов аппаратуры или той аппаратуры, которая подвергалась реконструированию. В их основе лежат ошибки конструктора, производителей или пользователя. В случае ранних отказов к самому быстрому решению проблемы может привести установление тесных контактов между пользователем и производителем. Проблемы можно избежать, если допускать до производства только доведенную до совершенства продукцию.

Неожиданные отказы возникают уже после установления ранних отказов - в период, когда индекс отказов

невысок. Они могут проявляться в различной форме и быть результатом действия внешней среды, в которой эксплуатируется данное оборудование, или зависеть от общей суммы компонентов этого оборудования.

Показатель надежности (1/индекс отказов) описывается индексом распределения, а количество отказов, происшедших в установленный период времени - распределением Пуассона.

Отказы от усталости возникают в тех случаях, когда детали оборудования физически вырабатывают свой ресурс или подвергаются химическим изменениям вследствие длительного использования, а также когда сочетание вышеуказанных факторов приводит к функциональным нарушениям. К числу отказов от усталости относится уменьшенная эмиссия вакуумной трубки, уменьшение ёмкости электролитического конденсатора, утомление пленки.

Отказы от усталости можно предсказывать на компьютере и предотвращать с помощью качественного технического обслуживания.

Нельзя небрежно относиться к регулярному техническому обслуживанию и мерам профилактики даже в том случае, если отказов в работе немного. Поэтому необходимо со всей тщательностью разработать план технического обслуживания. Кроме того, необходимо проведение стажировки для обучения специалистов технического обеспечения.

10.2 План технического обслуживания

10.2.1 Производственные мощности по подготовке программ

Внедрение интегральных схем и цифровой техники существенно повысило надежность и устойчивость в работе оборудования подготовки программ. Однако поскольку речь идет о технологии высокой степени сложности, знания и квалификация, равно как и приборы, необходимые для устранения отказов в работе, также должны быть самого высокого уровня. Теперь сами инженеры вещательных станций уже больше не могут самостоятельно вести ремонт.

В этой связи телепродюсеры Японии и других стран обычно поручают ремонтные работы службе сервиса производителей. Главная задача представителя системы обслуживания заключается в том, чтобы выяснить, какой из узлов и механизмов дал сбой и почему. Тенденция в этом направлении, скорее всего, будет усиливаться по мере усложнения производственного оборудования.

Требуется значительное время для ремонта иностранного оборудования силами самих его производителей или их агентов по причине длительности периода поставок запчастей и т.д. Это обстоятельство необходимо учитывать при создании планов технического обслуживания.

Поскольку имеется множество видов оборудования подготовки программ, объединить все их техническое обслуживание в общем плане невозможно. Следует вести разработку индивидуальных планов технического обслуживания с упором на эффективность работы и простоту управления.

(1) Работа по техническому обслуживанию

В штаб-квартире ГНТРК организуется бюро технического обслуживания. Оно необходимо для обеспечения эффективности следующих видов работы:

- 1) Стандартные операции технического обслуживания
- 2) Оперативное реагирование на изменения в техническом обслуживании, вызываемые внедрением новых видов

оборудования

3) Эффективные меры рутинного технического обслуживания и профилактики

4) Содержание запаса деталей и комплектующих в рамках требований экономической эффективности

Это потребует принятие следующих шагов:

* Создание основных направлений работы по эксплуатации и техническому обслуживанию, основанных на плане управления работой оборудования ГНТРК

* Определение пунктов контроля и составление программы технического обслуживания, основанных на технических описаниях оборудования и учитывающих состояние окружающей среды

* Обеспечение спланированных поставок и контроля за запчастями, создание необходимых материальных фондов

Замена деталей производится во время неполадок либо в ходе рутинного обслуживания. Нехватка запчастей может отрицательно сказаться на надежности системы обслуживания. С другой стороны, избыток комплектующих будет означать, что из работы выключено слишком много ценных материальных запасов.

Оптимальное количество запчастей для хранения определяется по следующему методу.

Предположим, нужно определить, каким в начальный момент (o) должно быть количество запчастей на складе S так, чтобы показатель их нехватки в ходе заданного периода (t) был ниже α . Индекс отказов описывается распределением Пуассона, и если X обозначает сумму компонентов оборудования, которые выйдут из строя в промежуток времени между o и t , искомое количество

запчастей "S" вычисляется по следующей формуле:

$$P(X>S) = \sum_{X=S+1}^{\infty} a^X e^{-a}/X! \alpha$$

где, $\alpha = N\lambda KD$

N: сумма компонентов, находящихся в данный момент в работе

λ : индекс отказов (количество отказов/промежуток времени)

K: дополнительный коэффициент

D: дополнительный период

В обычных условиях индекс нехватки составляет 1% ($\alpha = 0,01\%$), дополнительный индекс $K=4$.

* Установление тесного партнерства с поставщиками и производителями

Тесный контакт с поставщиками и производителями позволит обеспечить быстрый ремонт вышедших из строя узлов и деталей. Некоторые производители могут даже не иметь своего представительства в Республике. Это, однако, ставит на передний план задачу подготовки специалистов, которые смогли бы проводить ремонт аппаратуры на месте.

* Надзор за работой узлов и оборудования

Данные по всем узлам и оборудованию должны быть занесены в компьютер. Они включают название каждого узла, дату его выпуска, карту техобслуживания производителем и текущие условия эксплуатации. Карта техобслуживания должна анализироваться компьютером в целях профилактики сбоев и устранения любых случаев снижения надежности.

* Планы обновления

Старение узлов и оборудования приводит к отказам в работе, плохому качеству звука и изображения. По-

мимо всего прочего, для поддержания этих узлов в рабочем состоянии приходится затрачивать колоссальные ресурсы.

Поскольку обновление требует больших разовых капиталовложений, эти капиталовложения должны быть обязательным пунктом бюджетного планирования и включены в долгосрочные планы развития.

Оптимальным моментом для обновления обычно считается время, когда средняя сумма ежегодных инвестиций (сумма начальных инвестиций, поделенная на число лет работы оборудования) и стоимость ремонтных работ показывают минимальные значения. К одному из таких моментов относится период отказов от усталости, когда резко возрастают ремонтные расходы. Трудно переоценить процесс накопления и анализа компьютером данных на каждый узел и агрегат; необходимо активно развивать компьютеризированный контроль за работой.

* Подготовка персонала для технического обслуживания
В условиях, когда на производстве задействовано технически сложное оборудование, было бы трудно рассчитывать на точную диагностику причин отказов аппаратуры и на хороший контроль за ее работой без полноценного охвата всей технической системы производства.

В будущем необходимо активно развивать систему обучения внутри страны и организовывать стажировки специалистов на зарубежных вещательных станциях. Уже в ближайшее время следует развивать подготовку специалистов на местах в тех случаях, когда проходят заводской контроль или устанавливаются новые виды оборудования.

(2) Техническое обслуживание на месте

Следующим шагом после открытия бюро технического обслуживания является проведение силами персонала, занятого в подготовке программ на местах, следующих видов работ:

* Выработка специфических для каждой станции задач

по техническому обслуживанию на базе основных направлений технического обслуживания и эксплуатации

* Проведение первоначальных проверок в случае сбоя и регулировок оборудования, находящегося в работе

* Предпринятие срочных мер в случае чрезвычайной ситуации

10.2.2 Передающие мощности

Вещательная сеть ТВРП была создана в целях удовлетворения нужды в системе передачи программ, которая бы позволила вести передачу из центральных станций в Бишкеке на центральные региональные станции, а оттуда - на местные оконечные станции.

В настоящее время все станции за исключением работающих на очень малых мощностях управляются собственным персоналом. Однако поскольку все узлы и оборудование постоянно модернизируются и автоматизируются, необходимо придерживаться в работе различных планов технического обслуживания и эксплуатации.

(1) Задачи технического обслуживания

Передающие станции разбросаны по всем регионам республики. Центральные региональные станции удалены от Бишкека на сотни километров. План технического обслуживания должен поэтому разрабатываться и проводиться в жизнь с учетом регионального сотрудничества.

В РПО РМТР создается общенациональное центральное бюро технического обслуживания, похожее на то, что имеется в ГИТРК. Оно необходимо для эффективного выполнения нижеследующих задач:

- 1) Стандартные операции технического обслуживания
- 2) Оперативное реагирование на изменения в техническом обслуживании, вызываемые внедрением новых видов оборудования
- 3) Эффективные меры рутинного технического обслуживания и профилактики
- 4) Содержание запаса деталей и комплектующих в рамках требований экономической эффективности

Центральное бюро технического обслуживания ТВРП служит выполнению следующих задач:

- * Создание основных направлений работы по эксплуатации и техническому обслуживанию на базе плана управления оборудованием ТВРП

- * Определение пунктов контроля и составление программ технического обслуживания, основанных на технических описаниях оборудования и учитывающих состояние окружающей среды

- * Обеспечение спланированных поставок и контроля за запчастями, создание необходимых материальных фондов

- * Установление тесного партнерства с поставщиками и производителями

- * Надзор за работой узлов и оборудования

- * Создание компьютеризированных технических карт узлов и оборудования

- * Анализ неполадок и проведение профилактики

- * Проведение местных инспекций на передающих станциях очень малой мощности

- * Составление планов обновления

- * Подготовка специалистов по техническому обслуживанию

(2) Обязанности Первичных Центральных баз технического обслуживания

Несколько ключевых центральных станций должны быть преобразованы в базы технического обслуживания с учетом их географического положения. В их штате должны иметься

менеджеры по техническому обслуживанию. Эти базы должны выполнять следующее:

- * Принимать самостоятельные решения по методам технического обслуживания, проводить это обслуживание на базе основных направлений работы по эксплуатации и техническому обслуживанию.

- * Организовывать бригады срочного ремонта и быстро устранять отказы в работе передатчиков и иного оборудования.

- * Содержать фонды запасных частей и комплектующих.

- * Проводить ежедневный контроль работы дистанционно управляемых передатчиков, расположенных в сфере их подчинения.