

УДК 339.9.012:316.774

**О. В. Зернецька,**  
доктор політичних наук, професор,  
головний науковий співробітник Інституту світової  
економіки і міжнародних відносин НАН України



## АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ В МЕДІА-СФЕРІ ТА СЕКТОРІ ІКТ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СПЕЦИФІКА ВЗАЄМОДІЇ

*У статті досліджуються основні стратегії потужних компаній ІКТ та медіа імперій під час і після глобальної економічної кризи, розглядається їх взаємодія, аналізуються результати багатомільярдних інтеракцій у цій сфері.*

*Ключові слова: медіа імперії, компанії ІКТ, Інтернет, глобальна економічна криза, антикризові стратегії.*

**О. В. Зернецкая**

**АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ В МЕДИА СФЕРЕ  
И СЕКТОРЕ ИКТ: СПЕЦИФИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

*В статье исследуются основные стратегии мощных компаний ИКТ и медиа империй во время и после глобального экономического кризиса, рассматривается их взаимодействие, анализируются результаты многомиллиардных интеракций в этой сфере.*

*Ключевые слова: медиа империи, компании ИКТ, Интернет, глобальный экономический кризис, антикризисные стратегии.*

**O. V. Zernetska**

**OUT OF CRISES STRATEGIES FOR MEDIA AND ICT  
SECTORS OF THE WORLD ECONOMY:  
THE SPECIFICS OF INTERACTION**

*In this article the main strategies of the most powerful ICT companies and media empires during and after the global economic crises are investigated; the interaction between them is specified and the results of this multibillions interplay are analyzed.*

*Key words: media empires and ICT companies, the Internet, the global economic crises, out of crises strategies.*

**Постановка проблеми.** Медіа, комп'ютерні та телекомунікаційні технології вже традиційно вважаються «переднім краєм» новітніх технологій, сферою постійних інновацій. Тут конкурентна боротьба не вщухає, а навіть загострюється в період глобальної фінансово-економічної кризи, набираючи нових обертів на всіх напрямках підприємницької діяльності.

Початок XXI ст. урізноманітнив стратегічні концепції «старих медіа», уособленням яких є глобальні медіа імперії. А вже протягом щонайменше двох десятиліть вони активно диверсифікують у сферу нових медіа: це Інтернет та пов'язані з ним нові комп'ютерно-медіативні технології, мобільний зв'язок і новітні мультимедійні пристрої, як-от *iPhone*, *iPad* тощо. Тісне переплетіння стратегічних інтересів старих та нових медіа стало виразною ознакою початку третього тисячоліття. Якщо перші шукають у нових медіа нових можливостей диверсифікації своїх бізнесів, ще більшого охоплення глобальної аудиторії, то другі – «полюють» на головну цінність, яку виробляють медіа імперії, – контент у всіх його різновидах. Контент – головний «наповнювач» Інтернету, телекомунікаційних мереж, численних додатків до мобільних телефонів, смартфонів, плеєрів і планшетів (уособленням якого є *iPad*). Глобальні гравці медіа та інформаційно-комунікаційних секторів світової економіки добре розуміють взаємозалежність одне від одного, яка особливо яскраво далася взнаки в період глобальної фінансово-економічної кризи. Звідси – загострення конкурентної боротьби як між медіа імперіями, так і між ними та новими медіа, серед яких варто виділити насамперед *Google* й найпопулярніші соціальні медіа *Facebook*, *MySpace*, *Twitter* тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням розвитку глобальних і регіональних медіа систем на початку XXI ст. присвячені праці Т. Флю, К. Афеза, К. Спаркса, Д. Серваеса. Функціонування та соціальні наслідки використання нових інформаційних і комунікаційних технологій аналізуються в монографічних дослідженнях Т. ван Дейка, І. Філіпа, Г. Джонса та С. Джонса. Висвітлення глобальної кризи в медіа стало предметом дослідження С. Котла. Проте ще не вистачає фундамен-

тальних і прикладних досліджень антикризових стратегій, які використовуються головними акторами у сфері медіа та ІКТ, особливо в контексті сучасної глобальної кризи.

**Мета статті** – дослідити основні стратегії медіа імперій і потужних компаній ІКТ під час та після глобальної економічної кризи, розглянути особливості їх взаємодії, проаналізувати результати цих багатомільярдних інтеракцій.

**Основні результати дослідження.** Глобальна комерційна медіа система очолюється декількома велетнями бізнесу, до яких належать і представники брендів світового значення, що представляють «старі медіа» – медіа імперії *Walt Disney*, *News Corp.*, *Time Warner*, *Viacom* – мегакомпанії, які уособлюють технологічні прориви нових медіа, наприклад пошуковик *Google* або такі велетні комп'ютерного бізнесу, як *Apple* і *Microsoft*.

Поділ на старі та нові медіа нині можна вважати досить умовним, оскільки у старих медіа, по-перше, застосовуються всі інноваційні винаходи, властиві новим медіа, по-друге, через процеси злиття і поглинання вони посилено конвергують із компаніями, які за своєю природою належать до нових медіа, по-третє, нові медіа дуже зацікавлені в контенті, який переважно створюється саме старими медіа. Стратегії конкурентоспроможності диктують і першим, і другим агресивні конкурентні моделі розвитку як напередодні світової економічної кризи, так і під час її розгортання. І якщо деякі економісти розглядали 2010–2011 рр. як період посткризового розвитку світової економіки, то, на нашу думку, такі сподівання, як свідчать події у глобальній економіці, виявилися дещо передчасними.

Аналізуючи стан та динаміку розвитку сектору медіа та ІКТ світової економіки, можна відзначити, що тут справи були і є далеко не найгіршими. А флагмани цієї індустрії не тільки не постраждали під час глобальної кризи, а навпаки, досягли вагомих конкурентних переваг.

Варто звернути увагу на безперечну специфіку цього сектору світової економіки. Він є індустрією, але не такою, як усі інші, оскільки виробляє товар, що має не тільки і не стільки фізичні й технологічні властивості. Сектор медіа та ІКТ прямо чи опосередковано пов'язаний із виробленням контенту – інформації, змісту, даних, тобто інтелекту-

ального продукту, і/або забезпечує найрізноманітніші види комунікації, що становить основу соціального буття людства, яке вже на початку XXI ст. не вдовольняється традиційними способами комунікації, а зникає до можливостей Інтернету, соціальних мереж, IP телефонів.

Принагідно додамо, що специфіка медіа імперій як виробників та дистрибуторів контенту у глобальному масштабі веде до панування так званої глобальної культури, яку великою мірою вони самі й породжують; поширення ідеології консюмеризму (насамперед через комерційну рекламу); впливу на соціально-політичний розвиток країн і цілих регіонів. Медіа імперії виступають могутніми творцями повідомлень, текстової та аудіовізуальної інформації.

За таких умов, коли людство прагне розширення своїх інформаційних і комунікаційних можливостей, попит на них об'єктивно зростає попри кризові явища, які охоплюють інші сфери світової економіки. Ясна річ, це зовсім не означає, що у секторах медіа та ІКТ панує безмарна ситуація. Запеклі конкурентні битви точаться тут безперервно, але в період глобальної фінансово-економічної кризи у суперваговиків цього сектору не відзначалося таких різких спадів економічних показників, які демонстрували інші сектори світової економіки.

Унаочнити ситуацію у цьому секторі світової економіки напередодні та під час глобальної кризи допоможе аналіз стратегічних концепцій найбільших медіа імперій і виявлення їх взаємозв'язків із титанами нової економіки.

Першою за економічною могутністю серед медіа імперій є компанія *Walt Disney*. На власному корпоративному сайті вона визначає свою місію таким чином: «Бути одним зі світових лідерів у виробленні й постачанні розваг та інформації. Використовуючи наш портфоліо брендів для того, щоб диференціювати наш контент, послуги і споживчі товари, ми намагаємося розвинути найбільш креативні, інноваційні та прибуткові розваги й пов'язані з ними послуги в усьому світі. Волт і Рой (Діснеї. – **Примітка автора О. З.**) вірили, що їх компанія повинна бути на крок попереду в конкуренції, аби бути найбільш інноваційною та креативною анімаційною компанією всіх часів. Навіть не піддається сумніву, що *Walt Disney Corporation* стала медіа імперією, з якою жодна інша компанія не може зрівнятися. Волт і Рой Діснеї прагнули неперевершеності в усьому та постійно змінювалися. Вони оточили себе найкращими митцями і найновішими технологіями. Але на першому місці для них були споживачі. І брати Діснеї ніколи не випускали зі свого поля зору цю головну мету» [1].

У свідомості переважної більшості людей, які знайомі із славетним брендом компанії *Disney*, існує переконання, що її головна цільова аудиторія – діти й підлітки. Але це не так. Таргетинговою аудиторією цієї компанії є жінки віком 44,5 років, які мають прибутки вищі за \$75 тис. на рік, щонайменше одну дитину, є домовласниками; серед них 32% мають ту чи іншу освіту. Справді, діти, так би мовити, є базовою складовою, але батьки є вирішальним фактором. Таким чином, мета компанії *Disney* – це батьки.

Успіхи *Walt Disney Corporation* є наочним прикладом експансивного конгломерування та відповідного домінування на глобальному медіа ринку. Цього було досягнуто шляхом диверсифікації товарів і послуг, а також консолідування медіа індустрії та індустрії розваг (ця ідея була закладена в підґрунтя компанії ще її фундаторами).

Задля виявлення реального стану справ медіа імперії *Walt Disney* звернімося до *SWOT-аналізу*.

**Сильні сторони компанії.** *Disney* – один із найпопулярніших брендів світу. Насамперед він міцно пов'язаний із *Walt Disney Studio*, яка впродовж десятиліть прекрасно себе зарекомендувала, а також із такими головними підрозділами корпорації, як сектор розваг, *Disney-ABC Television Group*, *Disney Interactive*. Трендом, який посилюється з року в рік попри глобальну фінансово-економічну кризу, є зростання загальних прибутків та доходів. У 2011 р. річний дохід компанії *Disney* становив \$38,063 млрд., прибуток – \$3,963 млрд. [2]. Її активи сягають \$62,497 млрд. Надзвичайно популярними є герої диснейвських мультфільмів – як

класичних (Білосніжка, Бембі, Міккі Маус тощо), так і сучасних (Король Лев, Красуня, Чудовисько тощо). Вони давно стали персонажами тематичних парків, іграшок, принтів на одязі дітей та дорослих у всьому світі. Бренд компанії миттєво впізнається людьми в будь-якому куточку земної кулі. Як відзначає компанія *Interbrand*, навіть для того, аби потрапити до списку «Кращі бренду світу», кожний із брендів-претендентів повинен принести третину прибутків з-поза меж своєї країни, впізнаватися не тільки своїми базовими покупцями, а й іншими категоріями покупців, мати публічно доступні маркетингові та фінансові дані [3]. Як бачимо, всім зазначеним вимогам цілком відповідає бренд компанії *Disney*.

Безумовно, однією з успішних стратегій компанії, яка приносить їй стабільні дивіденди, є постійне постачання франшиз, починаючи від кінофільмів і закінчуючи подорожами та відпочинком у численних тематичних парках і курортах, які вона може продавати через свій ланцюг *Magic Kingdom*. Логотип *Walt Disney* настільки відомий, що протягом багатьох років займає восьме місце серед 100 найвідоміших брендів світу [3].

**Слабкі сторони компанії.** По-перше, *Walt Disney* виступає високою операційною вартістю. По-друге, у компанії відбуваються дуже швидкі зміни в ешелоні топ-менеджменту. По-третє, високовитратні тематичні парки вартістю до \$1,8 млрд. мають тільки 16 атракціонів. По-четверте, на фабриках, де виробляються супутні продукти компанії *Disney*, існують незадовільні умови праці. По-п'яте, діяльність компанії характеризується великими інвестиціями, що супроводжуються високими ризиками. По-шосте, таргетингова аудиторія, яка складається переважно із дітей та їх матерів, є досить обмеженою.

**Можливості компанії Disney** можна визначити і як її основні стратегії, що впродовж багатьох років надають їй конкурентні переваги в боротьбі за сегменти медіа ринків у США та інших частинах світу:

- Успішний розвиток у різних сегментах ринку.
- Досконалий інвентарний менеджмент.
- Поширення своєї продукції на ринки країн, де присутність компанії ще не була зафіксована.
- Упровадження стратегії, спрямованої на зменшення оперативних витрат.
- Ставка на 14-річну диснейвську зірку Г. Сиріус, наймодшшу за віком співачку із рекордним випуском двох пісенних альбомів, кожний із яких став «альбомом № 1» у чартах одного року. За даними агентства *Alloy Media + Marketing*, у Сполучених Штатах підлітки й молодь витратили на їх придбання \$51 млрд. на рік, а члени їх родин – ще додатково \$170 млрд. на рік. Такі прибутки допомогли не тільки музичному каналу *Disney music channel*, а й музичній індустрії Сполучених Штатів у цілому, яка, починаючи від 1999 року, втратила 21,2% продажів, що дорівнює \$11,5 млрд. збитків у цьому сегменті індустрії. Отже, така стратегія виявилася далекоглядною.
- Застосування стратегії «довгої лави менеджменту» для покращення управління всіх виробничих ланок. Це означає, що медіа імперія має у запасі кваліфіковані кадри менеджерів, які завжди готові замінити тих, хто не витримує вимог компанії, що постійно зростають.
- Функціонування в рамках компанії школи менеджменту й підготовки *Disney school of management and training*. У ній наголос робиться на підготовці та перекваліфікації молодих кадрів для *Disney*.
- Активне втілення у життя стратегії онлайн-ових сайтів, урізноманітнення їх контенту з акцентом на соціальні ігри та інші онлайн-ові розваги. Поява такої стратегії є відповіддю на вимоги часу, серед яких – глобальне занурення в Інтернет дітей і підлітків, які становлять не тількининішню, а й майбутню аудиторію корпорації *Disney*.
- Розробка нових атракціонів для старих тематичних парків. Стратегія збільшує кількість їх відвідувачів, залучаючи як нових, так і тих, хто неодноразово відвідував парки на кшталт Діснейленду у США, Франції та Японії, але охоче прийде ще раз, аби випробувати нові атракціони.

**Загрози, з якими стикається компанія Disney,** мають різну природу. Ідеться насамперед про питання соціального спрямування, пов'язані з утриманням на робочих місцях працівників компанії, що в умовах глобальної фінансово-економічної кризи корелюється із проблемами підвищення/зниження заробітної плати та складними процесами ціноутворення на працю як таку.

Тут варто відмітити й проблему безпеки відвідувачів тематичних парків через тероризм. Із функціонуванням тематичних парків пов'язана не тільки безпекова, а й економічна складова проблеми: висока конкуренція в медіа індустрії, і зокрема в ринковий ніші тематичних парків, де точиться запекла боротьба із суперниками. Це такі тематичні парки, як *Paramount Parks, Universal Studios and Six Flags Theme Parks*, що належать іншим медіа імперіям.

Слід також постійно пам'ятати, що медіа ринок є високотратним із технологічної точки зору і вимагає постійного застосування інновацій, що, своєю чергою, потребує значних фінансових вливань.

Існують і політико-інституційні аспекти загроз, що пов'язані з політикою уряду в галузі медіа, діяльністю FCC (Федеральної комісії з комунікації, США) тощо.

Об'єктивно оцінюючи результати SWOT-аналізу, ми схиляємося до думки, що в компанії *Disney* переважають позитивні тенденції розвитку. Про це свідчить також аналіз її найновітніших антикризових стратегічних концепцій і стратегій розвитку, в яких спостерігається згуртована праця топ-менеджменту із середньою менеджерською ланкою цієї медіа імперії. Продовжуючи традиції засновників компанії, вони постійно дбають про нарощування позитивного іміджу бренду *Disney*. У кризовий 2008-й рік компанія вдається до стратегії «дружнього менеджменту». Зокрема вона передбачала надання можливості тим відвідувачам їхніх курортів, у кого відпочинок збігся із днем народження, провести одну ніч у готелі безкоштовно. Цій стратегії передувала велика рекламна кампанія.

Інша стратегія у цьому напрямі теж була позитивно сприйнята прихильниками відпочинку в готелях медіа імперії: знижки на перебування в них у 2010 р. досягали 40%.

Інноваційною в галузі розваг і відпочинку стала стратегія відкриття круїзів у акваторії Карибських островів на двох діснеївських океанських лайнерах «*The Disney Dream*» та «*The Disney Fantasy*». Вона знаменує також диверсифікацію компанії *Disney* у нові сегменти індустрії: придбання круїзних лайнерів і посилення конкуренції у царині тропічних круїзів.

Головним суперником компанії *Disney* можна вважати іншу потужну медіа імперію *Time Warner, Inc.* [4]. Причому конкурентна боротьба між ними точиться не тільки у секторах національного мережевого, кабельного й супутникового телебачення та соціальних мережах, а й у сфері тематичних парків і розваг.

Підрозділ медіа імперії *News Corp.* Руперта Мердока – *Fox Entertainment Group* – також є сильним суперником у галузі діснеївських телевізійних мереж, оскільки має не тільки популярні шоу на каналах *Fox* (наприклад «*Ally McBeal*»), а й права на трансляцію матчів *National Football League* США, що загрожує домінуванню *Disney* у спортивному телевізійному ефірі. Нагадаємо, що його *ESPN* упродовж десятиліть залишався головним спортивним каналом Сполучених Штатів. Глобальна медіа імперія Руперта Мердока відзначається агресивними стратегіями диверсифікації, що, зокрема, яскраво виявилось у придбанні головної фінансової газети США «*The Wall Street Journal*», а також індекса *Dow Jones* [5].

Суперники компанії *Disney* активно діють у різних сегментах секторів медіа та ІКТ, а коли виникає економічна доцільність, то можуть створювати альянси із своїми конкурентами. Так само чинить і *Disney*, яка, наприклад, разом із іншою потужною медіа імперією *Viacom*, власницею дитячого телеканалу *Nickelodeon*, планує захопити частку ринку мобільних ігор, що знаходиться на підйомі. *Nickelodeon* запустив мобільну версію сайту *addictinggames.com* для *iPhone* та *iPad* під назвою *Addicting Games iNetwork*. А

*Disney*, своєю чергою, оголосив про створення восьми мобільних ігор для *iPhone, Android, Blackberry* і *Java/Brew*. Стратегічна ставка на високоякісний контент та інноваційні технології забезпечує комерційний успіх обох компаній.

Нині компанія *Disney* – одна з найбільших гравців на експонентно зростаючому ринку соціальних ігор. Вона придбала за \$763 млн. компанію соціальних ігор *Playdom*, відому своїми іграми на кшталт *Social City, Sorority* та *Life Market Street*. У 2010 р. в ігрі *Playdom* грали понад 42 млн. людей на місяць. Вона займала четверте місце серед початальників соціальних ігор у *Facebook* і перше місце – у соціальній мережі *MySpace*. Стратегія *Disney* – якнайшвидше проникнути у цей інтерактивний бізнес, пов'язаний із бумом нових медіа, оскільки, за підрахунками експертів, через три роки він матиме вартість більш ніж \$1,5 млрд.

Задля втримання провідної позиції у сфері нових медіа діснеївська імперія йде на альянси з іншими корпораціями. Наприклад, підрозділ компанії *Disney The Walt Disney Studios* та всесвітньо відома японська компанія *Sony Electronics* об'єднали свої зусилля, аби створити у США 3D пристрої для домашнього перегляду фільмів і запустити їх у продаж у 2010 р. Для цього був обраний діснеївський хіт 2010 р. – фільм «Аліса у країні чудес». Поєднання вироблених *Sony 3D BRAVIA HDTV* (трьохвимірного телеприймача із високою чіткістю зображення) та одного із найуспішніших кінофільмів *The Walt Disney Studios* у форматі 3D якнайкраще демонструють стратегію переваг сполучення інноваційних технологій і високоякісного контенту, що гарантує значні попит і прибутки для *Sony* та *Disney*.

Тож, підбиваючи підсумки аналізу антикризових стратегічних концепцій і стратегій у посткризовий період у секторі медіа та ІКТ світової економіки (який, на думку низки зарубіжних і вітчизняних учених, є тільки нетривалим періодом перед новою хвилею глобальної кризи), можна зробити такі **висновки**. Специфіка функціонування розглянутих медіа імперій, яка полягає в постійній диверсифікації їхньої діяльності, нерозривно пов'язана із виробництвом високоякісного різноманітного контенту, що забезпечує сучасні потреби споживачів, які використовують як старі, так і нові медіа, соціальні медіа, інтерактивні пристрої, гаджети – усі новітні досягнення технологічної думки. Перемагає той, хто першим відчує тенденції розвитку інноваційних технологій в інформаційно-комунікаційній сфері та поєднає їх із різноманітним контентом, який задовольняє потреби споживачів майже всіх вікових категорій, соціальних груп, освітнього статусу, людей різної національної і культурної приналежності. Адже, як доводить практика медіа імперій та Інтернет-ресурсів, подолання національних кордонів, а відтак і опанування нових ринків та ринкових ніш не є проблемою в добу глобалізації, розвитку якої вони значною мірою сприяли. Постійна увага до професійного зростання топ-менеджерів, інших менеджерських ланок, пошуки креативних керівників та залучення молоді, яка в епоху Інтернету часто випереджає попередні покоління в розумінні потреб «покоління третього міленіуму» і «дітей індиго», позитивно впливає на економічний та фінансовий стан як окремих медіа імперій, так і медіа сектору в цілому в нинішні бурхливі й багато у чому непрогнозовані часи глобальної кризи.

#### Література

1. The Walt Disney Company [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.slideshare.net/ptoelle81/the-walt-disney-company-7236157>
2. Global 500: 2011 [Electronic resource]. – Access mode : <http://search.forbes.com/search/find?MT=Global+500+Top+Companies>
3. The 100 Top Brands // *BusinessWeek*, 2007, August 6, p. 59.
4. Barns B. Time Warner Cable and Disney are Near a Deal on Fees // B. Barns and B. Stelter // *The New York Times*, 2012, July 19.
5. Dow Jones, Murdoch Reach a Deal [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/07/16/AR2007071602075.html>

Стаття надійшла до редакції 27 червня 2012 року