

**Любчик К.Л.**

аспірант кафедри міжнародного обліку та аудиту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

**Lyubchik Katherine**

Postgraduate student of the Department of  
International Accounting and Auditing  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## КОРПОРАТИВНІ МЕДІАСТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

## CORPORATE MEDIA STRATEGIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

*У статті розглянуто стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції, що детермінували складне взаємопереплетення власності на засоби масової інформації, коли понад 25% телевізійних станцій є об'єктами власності газетних корпорацій, а багато гігантів інформаційної індустрії володіють усім набором засобів масової інформації, а також сформували усталений інституційний формат внутрішньогалузевої концентрації капіталу у світовій медійній індустрії. Великомасштабні за вартісними обсягами угоди дали змогу традиційним медійним студіям скористатись ефектом економії на масштабах та суттєво зміцнити свої конкурентні переваги на ринку завдяки консолідації активів та імплементації у фінансово-господарській практиці якісно нових стратегій економічного зростання. У найближчі десятиліття кількість корпорацій медійного бізнесу може навіть зменшитись під впливом активізації процесів злиття й поглинання як одних з найефективніших механізмів забезпечення їх глобального конкурентного лідерства.*

**Ключові слова:** транснаціональні корпорації, медіа, медіаіндустрія, медіастратегії, інтеграція.

*В статье рассмотрены стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции, которые детерминировали сложное взаимопереплетение собственности на средства массовой информации, когда более 25% телевизионных станций являются объектами собственности газетных корпораций, а много гигантов информационной индустрии владеют всем набором средств массовой информации, а также сформировали устойчивый институциональный формат внутриотраслевой концентрации капитала в мировой медийной индустрии. Крупномасштабные по стоимостным объемам сделки позволили традиционным медийным студиям воспользоваться эффектом экономии на масштабах и существенно укрепить свои конкурентные преимущества на рынке благодаря консолидации активов и имплементации в финансово-хозяйственной практике качественно новых стратегий экономического роста. В ближайшие десятилетия количество корпораций медийного бизнеса может даже уменьшиться под влиянием активизации процессов слияния и поглощения как одних из самых эффективных механизмов обеспечения их глобального конкурентного лидерства.*

**Ключевые слова:** транснациональные корпорации, медиа, медиаиндустрия, медиастратегии, интеграция.

*The article discusses strategies of horizontal and vertical integration that have determined the complex interweaving of media ownership when over 25% of television stations are owned by newspaper corporations and many giants of the information industry own the full range of media, as well as informational institutions format of intra-industry concentration of capital in the world media industry. The desire of media corporations to constantly diversify sources of revenue generation objectively motivates them, either to deepen cooperation with shareholders, or to publicly share. The enormous cost of mergers and acquisitions in the global media industry is driven by both the purely financial and strategic goals of media conglomerates. Large-scale, cost-effective deals have enabled traditional media studios to take advantage of the economies of scale and substantially enhance their competitive advantage in the market by consolidating assets and implementing qualitatively new economic growth strategies in financial and economic practice. Increasing innovation, technological, information, economic and social transformations of social development in the last quarter of the twentieth century. turned out to be so complex and turbulent that the global media business is clearly aware of the complete discredit of existing corporate strategies and their inability to provide a sufficient level of profitability of financial and economic operations, high profitability of invest-*

*ment investments in the expansion of business, time and financial investment, as well as to fully meet the consumer needs and requests of consumers of their infotainment NTU. Inflation rates in their home countries, the dynamics of interest rates in credit markets and their volatility also play an important role in the decision-making of the media companies' PPIs. They have a strong influence on the return on investment and the ability of corporate media structures to implement sound financial strategies and business models for the concentration of colossal power and political influence, the formation of strategies for the development of leading newspapers and magazines, television and radio stations. In the coming decades, the number of corporations in the media business may even decline under the influence of intensifying mergers and acquisitions as one of the most effective mechanisms for securing their global competitive leadership.*

**Keywords:** *transnational corporations, media, media industry, media strategies, integration.*

**Постановка проблеми.** Досягнуті сьогодні масштаби глобальної концентрації власності та конгломератії медіа-бізнесу стали закономірним результатом значної модернізації впродовж останніх десятиліть корпоративних стратегій медійних корпорацій. Так, у доглобалізаційний період світогосподарського розвитку їх діяльність характеризувалась реалізацією стратегій горизонтальної (інтеграція корпорацій одного рівня технологічного й вартісного ланцюгів, що дає їм змогу контролювати певний сегмент медіа-сектору) та вертикальної інтеграції (об'єднання компаній різних видів медійного бізнесу, що забезпечує конкурентні переваги зниження ризиків і трансакційних витрат завдяки кращій координації ланок вартісного ланцюга та отримання додаткових гарантій збуту медійних продуктів).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вакосний внесок у дослідження цієї проблематики здійснили Т. Данько, Н. Савицька, Т. Гірченко, Н. Діпа, С. Дешмух, Е. Зінін, А. Бондаренко, А. Чужиков та інші вчені. Однак поза їхньою увагою залишились питання реалізації транснаціональними корпораціями мультимедійних корпоративних стратегій на основі вертикальної та діагональної інтеграції.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Колосальні за вартісними обсягами злиття й поглинання у світовій медіаіндустрії спричинені як чисто фінансовими, так і стратегічними цілями медіаконгломератів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз та узагальнення реалізації транснаціональними корпораціями мультимедійних корпоративних стратегій на основі вертикальної та діагональної інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Саме стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції детермінували складне взаємопереплетення власності на засоби масової інформації, коли понад 25% телевізійних станцій є об'єктами власності газетних корпорацій [1], а багато гігантів інформаційної індустрії володіють усім набором засобів масової інформації (радіо, телебаченням, газетами, журналами, книжними видавництвами тощо) [2].

Крім того, корпоративні стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції сформували усталений інституційний формат внутрішньогалузевої ("within-industry concentration") концентрації капіталу у світовій медійній індустрії [3, с. 9]. Вона виявляється в поступовому нарощуванні його вартісних обсягів у процесі капіталізації частини прибутку корпорацій медійного сектору під впливом дії законів технологіч-

ного способу виробництва та розвитку його внутрішніх суперечностей.

Як показують дані, у 1985–2018 рр. загальна кількість щорічно укладених угод злиття й поглинання у світовій індустрії медіа та розваг зросла з 264 до 3 386, а їх вартісний обсяг – з 54,4 до 336,3 млрд дол. США. Це є результатом насамперед потужних технологічних змін, яких зазнав медійний бізнес з кінця 1990-х рр., зокрема його діджиталізації, динамічного поширення широкосмугового Інтернету, цифрових технологій та медійних стандартів, появи високотехнологічних електронних і мобільних медіа.

Завдяки злиттям і поглинанням були створені такі глобальні медіа-імперії, як "Time Warner", "Sony", "Bertelsmann", "Berlusconi", "News Corporation", котрі стали не тільки основними конкурентами на світовому медійному ринку, але й безпосередніми суб'єктами його продуктової та географічної сегментації, формування глобальних конкурентних відносин, а також монополістами глобального інформаційного простору. Прагнення медійних корпорацій до постійної диверсифікації джерел генерування доходів об'єктивно вмотивовує їх або до поглиблення співробітництва з акціонерами, або до публічного розміщення акцій. Як засвідчує міжнародний досвід, публічне розміщення акцій медійних корпорацій нерідко стає колосальною помилкою їх менеджменту й навіть загрозою розвитку демократії. Зокрема, в перші п'ять років після виходу газетного видання "Chicago Tribune" на "IPO" його сукупні доходи щорічно зростали на 23%, тоді як валовий прибуток – лише на 9% [4]. Подібне співвідношення зазначених показників стало результатом насамперед колосального скорочення витрат газетного гіганта, отже, гонитва за прибутками вдарила також по радіо й телебаченню.

Колосальні за вартісними обсягами злиття й поглинання у світовій медіаіндустрії спричинені як чисто фінансовими, так і стратегічними цілями медіаконгломератів. Вони пов'язані насамперед з максимізацією їх ринкової капіталізації, підвищенням прибутковості бізнес-діяльності та реалізацією ефекту економії на масштабах, необхідністю консолідації економічної сили для тиску на ринок, розширенням ринкового середовища діяльності, а також придбанням операційних активів, цільової аудиторії та гігантських за розмірами виробничих і креативних потужностей компанії-конкурентів (на відміну від купівлі їх акцій на фондових біржах, за якої відбувається лише набуття власності інших компаній).

У сукупності вищезазнані мотиваційні стимули визначають, на нашу думку, умови й ключові параметри глобальної конкуренції у світовій медійній

індустрії. Так, найбільшими угодами ЗіП у світовому медійному бізнесі у 2018 р. стали купівля "AT&T" (другий за величиною ринкової капіталізації американський провайдер бездротового зв'язку) компанії "Time Warner" (найбільший у світі виробник телевізійних шоу й фільмів та власник "HBO" і "CNN") за 79,1 млрд дол. США; поглинання корпорацією "Disney" компанії "Fox" за 71,3 млрд; придбання корпорацією "Comcast" компанії "Sky" за 39 млрд., корпорацією "T-Mobile" компанії "Sprint" за 26 млрд.

З іншого боку, постійне загострення міжнародної конкурентної боротьби між медійними корпораціями за глобального споживача дедалі більшою мірою спонукає їх до зниження чи навіть відміни абонентської плати за споживання медійних продуктів [5, с. 67]. Основними мотивами цього є, поперше, розгляд медіакомпаніями своєї глядацької аудиторії як споживачів реклами з подальшим формуванням у них стійких психологічних мотивів щодо купівлі рекламованого продукту; по-друге, динамічний розвиток технологій потокового й мобільного відео (зокрема, на смартфонах і планшетах), що детермінує потужний тренд щодо відходу самих споживачів від традиційного платного телебачення у зв'язку з неповним його задоволенням їх медійних потреб і запитів. Наприклад, дослідження експертів компанії "Deloitte", проведене у 2018 р., показує, що нині близько 55% домогосподарств США підписані на оплату потокових відеопослуг, а майже 48% їх споживачів передають телевізійний контент щодня або щотижня. Щомісячні витрати американців на підписку на відеопослуги становлять 2 млрд. дол. США, а майже 70% абонентів платного телебачення висловлюють своє незадоволення якістю й асортиментом отримуваних послуг [6, с. 3].

За оцінками авторитетних міжнародних експертів усі потенційні угоди ЗіП великих медіаконцернів завжди є потужним драйвером циклічного етапу консолідації глобальної медіаіндустрії [7] з реалізацією її операторами досить диверсифікованих корпоративних стратегій на основі різноманітних комбінацій консолідаційних механізмів та інструментів. Підтвердженням цього є, зокрема, той факт, що вже після оголошення в кінці 2016 р. поглинання "AT&T" корпорації "Time Warner Inc." відбулось динамічне зростання вартості акцій інших медіакомпаній, включаючи "Discovery Communications Inc." і "AMC Networks Inc.". Ці великомасштабні за вартісними обсягами угоди дали змогу традиційним медійним студіям скористатись ефектом економії на масштабах та суттєво зміцнити свої конкурентні переваги на ринку завдяки консолідації активів та імплементації у фінансово-господарській практиці якісно нових стратегій економічного зростання.

Крім того, результати проведеного компанією "EY" у 2016 р. опитування 1 700 топ-менеджерів у 45 країнах (з яких 75 респондентів представляли медійну галузь) засвідчили орієнтацію стратегічного менеджменту медіаконцернів на реалізацію агресивних і великомасштабних за вартістю угод злиття й поглинання міжсекторного характеру. Зокрема, 78% респондентів повідомили про наміри здійснити транскордонні ЗіП упродовж наступних

дванадцяти місяців (з географічними пріоритетами інвестування в медійні ринки Великобританії, США, Франції, Канади й Китаю), а 32% наголосили на тому, що вартість таких придбань перевищуватиме 250 млн. дол. США [8, с. 2, 7].

Важливу роль в ухваленні управлінських рішень щодо ЗіП медійних компаній відіграють також темпи інфляції у країнах їх базування, динаміка процентних ставок на кредитних ринках та їх волатильність. Вони справляють потужний вплив на показники рентабельності інвестиційних капіталовкладень та здатність корпоративних структур медіа-бізнесу реалізувати безпечні фінансові стратегії та бізнес-моделі щодо концентрації колосальної влади й політичного впливу, формування стратегій розвитку провідних газетних і журнальних видань, теле- й радіостанцій. Так, динаміка ставок рефінансування безпосередньо впливає не тільки на стратегічні рішення медіакомпаній щодо вартості кредитування й залучення додаткового фінансування, але й на економічну поведінку компаній-конкурентів і партнерів, а також споживчий попит на медійні продукти.

Наростаючі інноваційно-технологічні, інформаційні, економічні й соціальні трансформації суспільного розвитку в останній чверті ХХ ст. виявились настільки складними й турбулентними, що глобальний медіабізнес з усією очевидністю усвідомив факт повної дискредитації діючих корпоративних стратегій та їх неспроможності забезпечувати достатній рівень прибутковості фінансово-господарських операцій, високу рентабельність інвестиційних капіталовкладень у розширення бізнесу, часову урівноваженість та оптимізацію вхідних і вихідних фінансових потоків, а також повною мірою задовольняти споживчі потреби й запити споживачів виробленого ними інформаційно-розважального контенту. Підтвердженням цього є, зокрема, динаміка фондового індексу S&P 500 акцій корпорацій медійного бізнесу, який досяг свого історичного максимуму у 2000 р., а потім різко пішов на спад.

В основі цього падіння лежить насамперед виникнення у 1998–2001 рр. фінансової «бульбашки», пов'язаної з різким збільшенням кількості, а згодом банкрутством переоцінених ринком високотехнологічних інтернет-фірм та ІТ-компаній, так званих доткомів. Це викликало різке падіння курсів акцій та масові звільнення персоналу як у цих індустріях, так і в суміжних з ними секторах, зокрема в медіабізнесі. Останній почав демонструвати наростаючу інституційну й операційну неспроможність як «переварити» придбані за високими цінами медійні активи, так і здобути вагомий для бізнесу економічний ефект [9, с. 133] від горизонтальної та вертикальної консолідації активів.

Однак найбільш потужний вплив на трансформаційні зміни корпоративних стратегій медійних компаній-гігантів справила інформаційна глобалізація, яка, охопивши в останні десятиліття різні індустрії, сектори й галузі світового господарства, визначає основні тренди розвитку медіаіндустрії. Це набуває свого концентрованого втілення в революційних змінах у системі економічного, технологічного й інформаційного забезпечення процесу комерціалізації ме-

діапродуктів насамперед на основі появи й швидкого поширення Інтернету, цифрових матриць медійних техніко-технологічних платформ, комп'ютерних та телекомунікаційних технологій, мобільних пристроїв iPod, iPad, а також динамічних змін у сфері друкованих та аудіовізуальних засобів масової комунікації тощо. Результатом їх системного впливу на функціонування глобальної медіаіндустрії стало поступове «розмивання» бар'єрів між раніше відособленими структурними підсистемами медійної індустрії, аудиторними сегментами, методами ринкового просування й збуту медійної продукції.

**Висновки.** Підбиваючи підсумок, відзначимо, що глобалізаційні тренди розвитку медійної індустрії визначаються діяльністю вузького кола транснаціональних медійних корпорацій. Їх великомасштабна й диверсифікована виробнича, фінансова, інформаційна та креативна діяльність є головним драйвером системної корпоративізації глобального медійного простору, монополізації світових інформаційних ресурсів та процесів культурної глобалізації. Найпотужніші медіахолдинги в останні десятиліття розбудували розгалужені інформаційні мережі по всьому світі, а реалізація ними мультимедійних корпоративних стратегій на основі вертикальної та діагональної інтеграції забезпечує нарощування їх конкурентоспроможного впливу на ключових сегментах світового медійного ринку, динамічне зростання ринкової капіталізації, вартості активів та прибутків, а також концентрацію ресурсів і влади. У найближчі десятиліття кількість корпорацій медійного бізнесу може навіть зменшитись під впливом активізації процесів злиття й поглинання як одних з найефективніших механізмів забезпечення їх глобального конкурентного лідерства.

#### Бібліографічний список:

1. Монополізація средств массовой информации и доктрина «свободной прессы». URL: <https://scicenter.online/ideologichskaya-borba-scicenter/monopolizatsiya-sredstv-massovoy-informatsii-61447.html> (дата звернення: 19.01.2020).
2. Media Conglomerate. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Media\\_conglomerate](https://en.wikipedia.org/wiki/Media_conglomerate) (дата звернення: 19.01.2020).
3. Зинин Е. Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. 2010. Вып. 4. С. 3–27.
4. Бондаренко А. Медиа умирает как бизнес: пришло время неприбыльных организаций. URL: <http://www.telekritika.ua> (дата звернення: 19.01.2020).
5. Чужиков А. Поліструктурна динаміка глобалізованого медіаринку ЄС : монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 367 с.
6. Media & Entertainment Industry Outlook: A new world of content and advertising possibilities. *Deloitte Technology, Media & Telecommunications*. 2019.
7. Josselyn S. The new trend of M&A in the media industry. URL: <https://www.deallawwire.com/2016/11/22/the-new-trend-of-ma-in-the-media-industry> (дата звернення: 19.01.2020).
8. Media&Entertainment Capital Confidence Barometer. M&A remains a core strategic priority in a low-growth environment. EY, May 2016.
9. Зинин Е. Интегрированные бизнес-модели в медиаиндустрии: ответы на вызовы новой эпохи. *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 3. С. 129–144.

#### References:

1. Monopolizacja sredstv massovoj ynformacyy y doktryna "svobodnoj pressu". [The monopolization of the media and the doctrine of the "free press"]. URL: <https://scicenter.online/ideologichskaya-borba-scicenter/monopolizatsiya-sredstv-massovoy-informatsii-61447.html> (accessed: 19 January 2020).
2. Media Conglomerate. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Media\\_conglomerate](https://en.wikipedia.org/wiki/Media_conglomerate) (accessed: 19 January 2020).
3. Zynyn E. (2010) Medyakholdynghy v cyfrovom myre: dyversyfykacyja v medyaindustry. [Media holdings in the digital world: diversification in the media industry]. *S.-Petersburg newspaper. Universities. Avg. Management*. Iss. 4. P. 3–27.
4. Bondarenko A. Medya umyraet kak byznes: pryshlo vremja neprybyl'nykh orghanyzacyj [Media dies as a business: the time has come for non-profit organizations]. URL: <http://www.telekritika.ua> (accessed: 19 January 2020).
5. Chuzhykov A. (2016) Polistrukturna dynamika globalizovanogho mediarynku JeS : monoghrafija. [Polystructural dynamics of the EU globalized media market : a monograph]. Kyiv : KNEU, 367 p.
6. Media & Entertainment Industry Outlook: A new world of content and advertising possibilities. *Deloitte Technology, Media & Telecommunications*. 2019.
7. Josselyn S. The new trend of M&A in the media industry. URL: <https://www.deallawwire.com/2016/11/22/the-new-trend-of-ma-in-the-media-industry> (accessed: 19 January 2020).
8. Media & Entertainment Capital Confidence Barometer. M&A remains a core strategic priority in a low-growth environment. EY, May 2016.
9. Zynyn E. (2008) Ynteghryrovannyye byznes-modely v medyaindustry: otvetu na vuzovu novoj epokhy. [Integrated business models in the media industry: answers to the challenges of the new era]. *Russian Journal of Management*. Vol. 6. № 3. P. 129–144.