

**Реструктуризация медиакомпаний как инструмент кризисного менеджмента
(на примере “The Walt Disney Company”)**

Научный руководитель – Вартанова Елена Леонидовна

Бабына Дарьяна Александровна

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет журналистики, Кафедра телевидения и радиовещания, Москва, Россия

E-mail: daribabyna@gmail.com

**Реструктуризация медиакомпаний как инструмент кризисного менеджмента
(на примере “The Walt Disney Company”)**

Бабына Д.А.

студентка II курса магистратуры

Пандемия Covid-19 стала серьезным испытанием для многих отраслей экономики. Seriously пострадала и мировая медиаиндустрия: в течение долгого времени (в зависимости от страны - от нескольких месяцев до года) было приостановлено производство аудиовизуального контента, закрыты кинотеатры, в период действия карантинных режимов утратила свою актуальность наружная реклама, закрылись оффлайн-точки распространения брендированной мерчендайзинговой продукции.

Особенно остро действие кризиса ощутил на себе такой медиагигант как “The Walt Disney Company”, оставшийся без важных для формирования прибыли сфер деятельности – парков развлечений, круизов и, конечно же, без кинопоказа и кинопроизводства. Подобное положение дел не только “ударил” по бюджету медиапредприятия, но и обусловило значительное падение акций компании: 20 марта 2020 года стоимость ценной бумаги компании составила рекордно низкие 86,49 долларов США, тогда как еще в начале января 2020 года акции “The Walt Disney Company” котировались в 140 долларов США. Однако уже в январе 2021 года стоимость ценной бумаги выросла до 180 долларов США (по данным портала finanz.ru).

Мы провели исследование, сопоставив динамику стоимости акций и время выхода новостей о решениях менеджмента и соответствующей аналитики в СМИ США. Оно показало, что причинами роста доверия инвесторов стали структурные изменения в медийных подразделениях компании, а также стремительное развитие онлайн-стриминговой платформы “Disney+”, обозначившей переход к новой стратегии доставки контента напрямую потребителю.

До реструктуризации, о которой было объявлено в октябре 2020 года, медиаподразделение “The Walt Disney Company” состояло из нескольких десятков дочерних компаний разного профиля и масштаба: от производителей аудиовизуального контента до телеканалов семейства “Disney Channel”, от именитых “Marvel”, “Lucasfilm” и “Pixar” до малоизвестных продакшн-компаний, занимающихся съемкой недорогих сериалов для подростковой аудитории телеканалов или производителей спецэффектов. С осени 2020 года медиаподразделение компании разделилось на два крупных подразделения, автономно решающих свои задачи и регулирующих отдельные процессы: креативное подразделение и подразделение маркетинга и дистрибуции. Причем первое было также разделено на три внутренних отдела в соответствии со спецификой производимого контента: подразделение по производству масштабного брендированного контента (полнометражные фильмы “Marvel”,

фильмы и телесериалы по киновселенной “Звездных войн”, полнометражные мультфильмы от “Pixar”), подразделение по производству менее дорогого и трудозатратного телевизионного контента и спортивное подразделение, отвечающее за проведение трансляций матчей и съемку спортивных программ.

Таким образом, мы можем отметить использование менеджерами подхода, нацеленного на сокращение автономии дочерних предприятий и объединение последних в подразделения в соответствии с производственными и бизнес-процессами, в которых они задействованы. Была сформирована новая структура компании: экономические и маркетинговые вопросы отделились от креативных и производственных, что позволило нарастить темпы создания готового продукта и увеличить количество готовых медиапродуктов. Необходимость такого ускорения производства была обусловлена вниманием к “Disney+” как к основному инструменту распространения медиаконтента, позволяющего доставлять его напрямую от “The Walt Disney Company” к потребителю.

Подобное решение позволило привлечь весомое количество подписчиков на стриминговый сервис: в феврале 2021 года компания сообщила о 95 миллионах платных пользователей платформы, привлеченных заметно возрастающим количеством эксклюзивного контента “The Walt Disney Company”, что стало возможным благодаря изменению структуры компании и последующим ростом скорости производства контента.

Очевидно, что структурная трансформация медиакомпании позволила ей выйти из кризиса и адаптироваться к новым условиям, в которых оказалась отрасль. А выбранный подход, ориентированный на формирование подразделений в соответствии с процессами, в которых задействованы сотрудники, - успешным.

Источники и литература

- 1) Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. — М.: ИД «Университетск. кн.»; АНО «ШКИМБ», 2010.
- 2) Вартанова Е. Л. Теория медиа: отечественный дискурс. - М.; Фак. журн. МГУ; Изд-во Моск. ун-та, 2019. - 224 с.
- 3) Вартанова Е. Л., Смирнов С. С. СМИ России как индустрия развлечений // СМИ в меняющейся России: Коллективная монография / Под ред. проф. Е. Л. Вартановой. – М. : Аспект Пресс, 2010.
- 4) Вьрковский А. В. Редакционный менеджмент в печатных и онлайн- новых массмедиа: процессный подход. — М.: МедиаМир, 2016.
- 5) Лалу Ф. Открывая организации будущего/Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб] - 4-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 432 с.
- 6) Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2020. - 608 с.
- 7) Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство/Мартин Реймонд; пер. с англ. Н. Константиновой; [науч. ред. О. Шаева]. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 240 с.
- 8) <https://thewaltdisneycompany.com>
- 9) <https://www.finanz.ru/balans/disney>
- 10) <https://www.forbes.com/>
- 11) <https://www.variety.com>
- 12) <https://www.theguardian.com>
- 13) <https://deadline.com/>