

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕЛЕКОМПАНІЇ ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

IMPROVING THE MARKETING STRATEGY OF A TELEVISION COMPANY WITH MARKETING MANAGEMENT TOOLS

У статті розглянуто актуальні питання вдосконалення маркетингової стратегії телекомпанії. Показано особливості формування маркетингової стратегії телекомпанії з позиції специфіки телевізійної галузі, глядацької аудиторії, можливих клієнтів телекомпанії. Дано визначення поняття «комерційна аудиторія» як інструменту залучення рекламодавців. Обґрунтовано необхідність посилення конкурентних позицій регіональної телекомпанії для можливості протистояти конкуренції з боку потужних національних телеканалів. Систематизовано групи інструментів маркетингового менеджменту, що використовуються для аналізу передумов та можливостей розроблення ефективної маркетингової стратегії телекомпанії, її оцінки та вдосконалення.

Ключові слова: комерційна аудиторія, конкуренція, маркетинговий менеджмент, маркетингова стратегія, медіабізнес, рейтинг, телевізійна галузь.

В статье рассмотрены актуальные вопросы совершенствования маркетинговой стратегии телекомпания. Показаны особенности формирования маркетинговой стратегии телекомпания через призму специфики телевизионной отрасли, зрительской аудитории, возможных клиентов телекомпания. Дано определение понятия «коммерческая аудитория» как инструмента привлечения рекламодателей. Обоснована необходимость усиления кон-

курентных позиций региональной телекомпания с целью противостояния конкуренции со стороны мощных национальных телеканалов. Систематизированы группы инструментов маркетингового менеджмента, используемые для анализа предпосылок и возможностей разработки эффективной маркетинговой стратегии телекомпания, ее оценки и усовершенствования.

Ключевые слова: коммерческая аудитория, конкуренция, маркетинговый менеджмент, маркетинговая стратегия, медиабизнес, рейтинг, телевизионная отрасль.

The article is devoted to topical issues of improving the marketing strategy of a television company. There were shown the features of the marketing strategy of a television company through the prism of the specifics of the television industry, the audience, and potential customers. The definition of the commercial audience of the television company as a tool for attracting advertisers was given. It was substantiated the necessity of strengthening the competitive position of a regional television company in order to counter competition with the television industry. There were systematizing groups of strategic tools used to analyze the prerequisites and opportunities of developing an effective marketing strategy of the television company, its evaluation and improvement.

Key words: commercial audience, competition, marketing management, marketing strategy, media business, rating, television industry.

УДК 658.8

Соколова Ю.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики

Запорізький національний технічний університет

Чеховська А.В.

студентка

Запорізький національний технічний університет

Постановка проблеми. Медіаринок України розвивається швидкими темпами, щорічно з'являються новітні засоби поширення інформації та комунікації, які поступово зменшують частку телебачення як традиційного медіаканалу. І якщо національні телекомпанії зберігають свою глядацьку аудиторію за рахунок охоплення, значних фінансових, творчих, організаційних ресурсів та переваг розташування, то регіональні телекомпанії із цих позицій знаходяться у значно гіршому становищі, тому для посилення конкурентних позицій потребують удосконалення маркетингової стратегії на основі сучасних інструментів маркетингового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні двадцять років значний внесок у дослідження змісту та підходів до розроблення маркетингової стратегії, зокрема з використанням інструментарію маркетингового менеджменту, здійснили українські науковці: Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко, А.Ф. Павленко, А.О. Старостіна та ін. Дослідження останніх публікацій із питань розроблення та вдосконалення маркетингової стратегії підприємства [1–3] дало змогу

з'ясувати основні напрями досліджень, підходи до визначення сутності та змісту маркетингової стратегії, інструментарію та алгоритму розроблення тощо.

Незважаючи на те що питання розроблення та вдосконалення маркетингової стратегії підприємств у наукових дослідженнях усебічно розкрито, досі залишаються галузі, зокрема телеіндустрія, які потребують опрацювання певних їх теоретичних та практичних аспектів, зокрема пошуку ефективних інструментів вибору напрямів удосконалення стратегії, оцінки її ефективності та вразливості.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингової стратегії підприємства в телевізійній галузі України та визначення інструментарію її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Телевізійна галузь – найбільш масовий засіб інформації та розваг сьогодення, який знаходиться на вершині популярності, належить до сфер «постіндустріальної» економіки, яка ґрунтується на креативних видах бізнеса.

Медіабізнес, у структурі якого телевізійна галузь усе ще виконує функції «ядра», є системою ринків з жорсткою конкуренцією, що вимагає від

його суб'єктів формування нестандартних стратегій маркетингу.

Дослідивши підходи та визначення категорії «маркетингова стратегія» різними авторами, ми дійшли висновку, що найкраще для підприємства, яке здійснює діяльність у такій динамічній та висококонкурентній галузі, як телебачення, підходить визначення Г. Хулея, Д. Сондерса та Н. Пірсі [3, с. 39]: «Суть розроблення маркетингової стратегії полягає у тому, щоб забезпечити відповідність можливостей компанії умовам конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, а й на осяйне майбутнє».

На процес формування маркетингової стратегії телекомпанії значний вплив здійснює одна з трьох моделей телевізійної індустрії: комерційне телебачення (США); суспільне телебачення (Європа, Японія, Австралія); державне телебачення (КНР, колишні соціалістичні країни). Сьогодні в Україні більшість телекомпаній використовує змішану модель телебачення, а отже, можна говорити про наявність четвертої моделі, в якій присутні риси всіх трьох [4, с. 177].

Телеіндустрія володіє низкою економічних особливостей, які впливають на розроблення окремих елементів маркетингової стратегії телекомпанії, зокрема [4–6]: великі масштаби виробництва, що зумовлює необхідність максимізації глядацької аудиторії; скорочення вартості доставлення програм до глядачів у часі; значний вплив конкуренції, що спонукає телекомпанії до постійного поліпшення якості та інноваційності продукту.

Ще одним важливим аспектом формування маркетингової стратегії телекомпанії є джерела доходів, за рахунок яких вони існують та розвиваються: реклама та спонсорство; абонентська плата; підписка; плата за перегляд; пожертви тощо (суспільне мовлення). Залежно від моделі мовлення та цілей, що переслідуються компанією, можна використовувати різний набір джерел фінансування. Так, наприклад, рекламодавці та спонсори також є клієнтами телекомпанії, як і її глядачі, а отже, для них необхідно розробляти відповідні заходи для приваблення та враховувати це в маркетинговій стратегії телекомпанії.

Маркетингова стратегія телекомпанії розробляється з орієнтацією на її глядацьку аудиторію, яку також називають комерційною. Проаналізувавши теоретичні та прикладні дослідження, присвячені проблемам формування та управління глядацькою аудиторією, ми не знайшли чіткого визначення категорії «комерційна аудиторія телеканалу» на відміну, наприклад, від медіааудиторії, яка в більшості визначень [7; 8] представляється стійкою сукупністю людей, що виникає на підставі спільності їх інформаційних потреб.

Отже, маємо необхідність дати власне авторське визначення категорії «комерційна аудиторія

телеканалу»: сукупність глядачів телеканалу, згрупована за певними ознаками, яка є цікавою рекламодавцям із погляду просування товарів та послуг та здійснення різноманітних маркетингових заходів.

Таким чином, маркетингова стратегія телекомпанії повинна розроблятися з урахуванням наявних комерційних аудиторій, враховувати їхній склад, свій рейтинг у цих аудиторіях, оскільки чим вищими будуть рейтинг і частка проникнення, тим більше клієнтів-рекламодавців телекомпанія зможе привабити, а отже, збільшити джерела фінансування. В українській телевізійній індустрії виділено багато комерційних аудиторій за віковою ознакою, статтю, місцем проживання тощо. Так, лідер української телевізійної галузі – національний телеканал «1+1» орієнтується на цільову аудиторію у віці 18–54 років по всій країні незалежно від статі, місця проживання, розміру доходів тощо. Телеканал «2+2» у своєму контенті орієнтується на чоловіків у віці від 20 до 50 років, які живуть у містах із населенням понад 50 тис. осіб., а канал «Бігуді» – на жіночу аудиторію по всій країні. Відповідно, контент та програмна сітка цих каналів розробляються з використанням маркетингових заходів, орієнтованих на залучення уваги саме цих аудиторій [9; 10].

Маркетингова стратегія телекомпанії має певні особливості порівняно з іншими:

- по-перше, телекомпанія є не лише виробничим підприємством, а й підприємством сфери послуг, тому її стратегія повинна ґрунтуватися не на «4Р», а на «7Р», а значну частку уваги потрібно приділяти не продукту, а процесу, персоналу та комунікації;

- по-друге, телекомпанія у своїй діяльності повинна орієнтуватися не лише на глядача, а й на рекламодавця, оскільки для більшості суспільних телекомпаній це один з основних джерел доходів;

- по-третє, маркетингова стратегія телекомпанії повинна ґрунтуватися на чіткому сегментуванні глядачів, виборі цільової аудиторії, знанні добового циклу цільової аудиторії;

- по-четверте, маркетингова стратегія завжди повинна містити елементи конкурентної стратегії через значну конкуренцію;

- по-п'яте, маркетингова стратегія телекомпанії повинна містити чітку редакційну ідентичність (позиціонування), що відрізнятиме її від інших.

Поряд із національними активну позицію в українському медіабізнесі займають регіональні телекомпанії. Вони, з одного боку, знаходяться у гіршому конкурентному становищі через обмежений масштаб мовлення, гірші медіапоказники (охоплення, рейтинг, індекс відповідності тощо), значно обмеженіші фінансові ресурси, але з іншого боку, за необхідності вони можуть більш ефективно охопити цільову комерційну аудиторію через більшу концентрацію глядачів. Дослідження

свідчать, що регіональні телекомпанії у своєму регіоні мають значно більшу частку та рейтинг, ніж деякі національні телеканали. Як приклад розглянуто рейтинг телекомпанії «ТВ5», яка працює у Запорізькому регіоні (рис. 1).

З рис. 1 можна побачити, що найбільший рейтинг серед мешканців Запорізького регіону має національний канал «1+1», це пояснюється великою кількістю цікавих телевізійних проектів каналу, його орієнтованістю на всі вікові групи населення. Така ситуація спостерігається всюди по країні. А отже, можна зробити висновок, що канал «1+1» є національним лідером із рейтингом понад 46%, дещо відстає від нього телеканал «СТБ» із рейтингом 41%. Третє місце поділяють між собою телеканали «Інтер», «Новий» та «ICTV» зі значеннями рейтингу відповідно 36,6%, 36,1% та 35,8% [9–12].

Якщо розглядати регіональні телеканали, то для мешканців Запорізького регіону найкращими є «ТВ5» – 20,7%, ТРК «Алекс» – 11,3%, «Телеканал Z» – 5,2% [9-12]. Лідером регіонального ринку телеканалів є телекомпанія «ТВ5», рейтинг якої серед мешканців регіону випереджає рейтинг національних каналів. Отже, для рекламодавців м. Запоріжжя та Запорізької області, а також сусідніх областей, які бажають розмістити рекламу, орієнтовану на цільові аудиторії саме Запорізького регіону, вона є найпривабливішою. Однак через значний конкурентний тиск із боку національних телеканалів регіональна телекомпанія «ТВ5» потребує ефективної маркетингової стратегії, яка дасть змогу протистояти цьому впливу.

Сучасні стратегічний маркетинг та маркетинговий менеджмент виробили широку інструментальну базу дослідження передумов та чинників

удосконалення маркетингової стратегії підприємства, яку можна систематизувати за напрямками, що дають змогу оцінювати різні рівні середовища будь-якого підприємства:

- дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (PEST/ PEST, PRESTCOM, SWOT, SNW, QEST, ETOM);
- дослідження конкурентного середовища, оцінки його впливу (карта стратегічних груп, п'ять сил конкуренції М. Портера, індекси концентрації);
- дослідження продуктового портфелю компанії та його ефективності (BCG, GE, ADL/LC);
- дослідження стратегічної позиції підприємства та оцінка перспектив розвитку (SPACE, матриця І. Ансоффа «товар – ринок», GAP);
- інструменти медіапланування (розмір цільової аудиторії, GRP, TRP, share, Affinity Index та ін.).

Перелічені інструменти аналізу передумов формування маркетингової стратегії в певних комбінаціях формують стратегічний набір, який дає змогу вибрати оптимальний вид маркетингової стратегії підприємства та оцінити її ефективність.

Найбільш ефективним інструментом вибору напрямів удосконалення маркетингової стратегії телекомпаній є методика SPACE-аналізу, яка передбачає дослідження чотирьох складників стратегічної позиції телекомпанії:

- фінансової сили (витрати виробництва, норма прибутковості, рентабельність інвестицій та ін.);
- конкурентної переваги (частка ринку, комплекс маркетингу, рівень розвитку маркетингу, ефективність поточної маркетингової стратегії тощо);
- стабільність середовища (темпи зростання економіки, вплив на галузь із боку держави, пра-

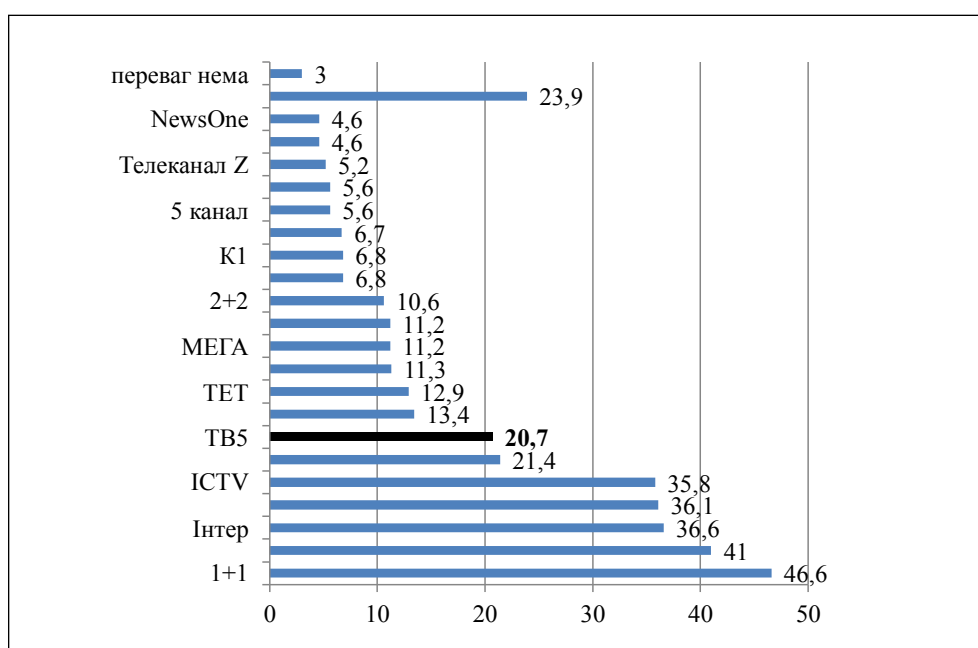


Рис. 1. Рейтинг телеканалів у мешканців Запорізького регіону в I півріччі 2018 р. [12]

воє регулювання, технологічні зміни, соціальні показники);

– привабливість галузі (кількість, розмір та характеристики конкурентів, стадія життєвого циклу галузі, норма прибутковості, загальна привабливість галузі).

У результаті проведеного аналізу та побудови моделі SPACE залежно від поточної стратегічної позиції визначається один із чотирьох напрямів удосконалення стратегії: агресивна позиція, конкурентна позиція, консервативна позиція, захисна позиція (табл. 1).

Запропонований підхід до формування маркетингової стратегії телекомпанії має універсальний характер та може бути використаний керівництвом будь-якої телекомпанії. Розглянемо його на прикладі регіональної телекомпанії «ТВ5» (Запорізького регіону).

Стратегічну позицію регіональної телекомпанії «ТВ5», визначену за результатами експертних оцінок, представлено на рис. 2.

Конкурентну позицію телекомпанії на ринку можна оцінити як агресивну, тобто таку, яка відповідає привабливим галузям із нестабільним зовнішнім оточенням. При цьому фінансове становище ком-

панії потребує зміцнення та вимагає розроблення стратегій, зокрема маркетингової, спрямованих на збільшення грошових потоків на її користь. Також із рис. 2 можна побачити, що позиція телекомпанії «ТВ5» близька до конкурентної, отже, підтверджується висновок про те, що необхідно зміцнювати фінансове становище та посилювати конкурентну перевагу. Рекомендовані напрями вдосконалення маркетингової стратегії для визначених позицій: збільшення частки ринку; концентрація ресурсів на продуктах, які забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами; акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу; інвестування у підвищення продуктивності; скорочення витрат. Отже, маркетингова стратегія регіональної телекомпанії «ТВ5» може бути сформульована як стратегія концентрованого маркетингу, орієнтованого на лідерство за витратами та позиціонування за споживачем.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, розроблення та вдосконалення маркетингової стратегії телекомпанії має певні особливості, зумовлені специфікою телевізійної галузі. Однією з найважливіших особливостей є комерційні аудиторії глядачів, які виступають цільовою аудиторією

Таблиця 1

Характеристика напрямів удосконалення маркетингової стратегії телекомпанії залежно від її стратегічної позиції

Стратегічна позиція та її характеристика	Критичні чинники функціонування підприємства	Рекомендовані стратегічні заходи	Рекомендована поведінка
Агресивна – приваблива галузь в стабільному оточенні, наявність безперечної конкурентної переваги і можливість її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу	Здатність протистояти появі нових конкурентів	Пошук кандидатів на поглинання у власній та суміжних галузях; збільшення частки ринку; концентрація ресурсів на продуктах, які забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами	Поведінка розвідника, прагнення досліджувати як можна більше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль
Консервативна – позиція характерна для стабільних, повільно зростаючих ринків	Конкурентоспроможність продукту	Скорочення асортименту; скорочення витрат; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; розроблення нових продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки	Поведінка аналітика; ретельний аналіз наявних на ринку можливостей і обережне їх використання
Конкурентна – позиція характерна для привабливих галузей у порівняно нестабільному оточенні	Здатність зберегти і зміцнити фінансове становище телекомпанії	Акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу; розширення і/або коригування асортименту; інвестування у підвищення продуктивності; скорочення витрат; заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку, що скорочується	Лінія гнучкого реагування
Захисна – позиція характерна для мало привабливих галузей, у яких компаніям не вистачає як конкурентоспроможних продуктів, так і фінансових ресурсів	Конкурентоспроможність телекомпанії у цілому	Відхід із ринку; агресивне скорочення витрат; скорочення зайвих виробничих потужностей; утримуватися від інвестицій або мінімізувати їх	Поведінка захисника; прагнення виділити вузьку сферу своїх інтересів і захищати її

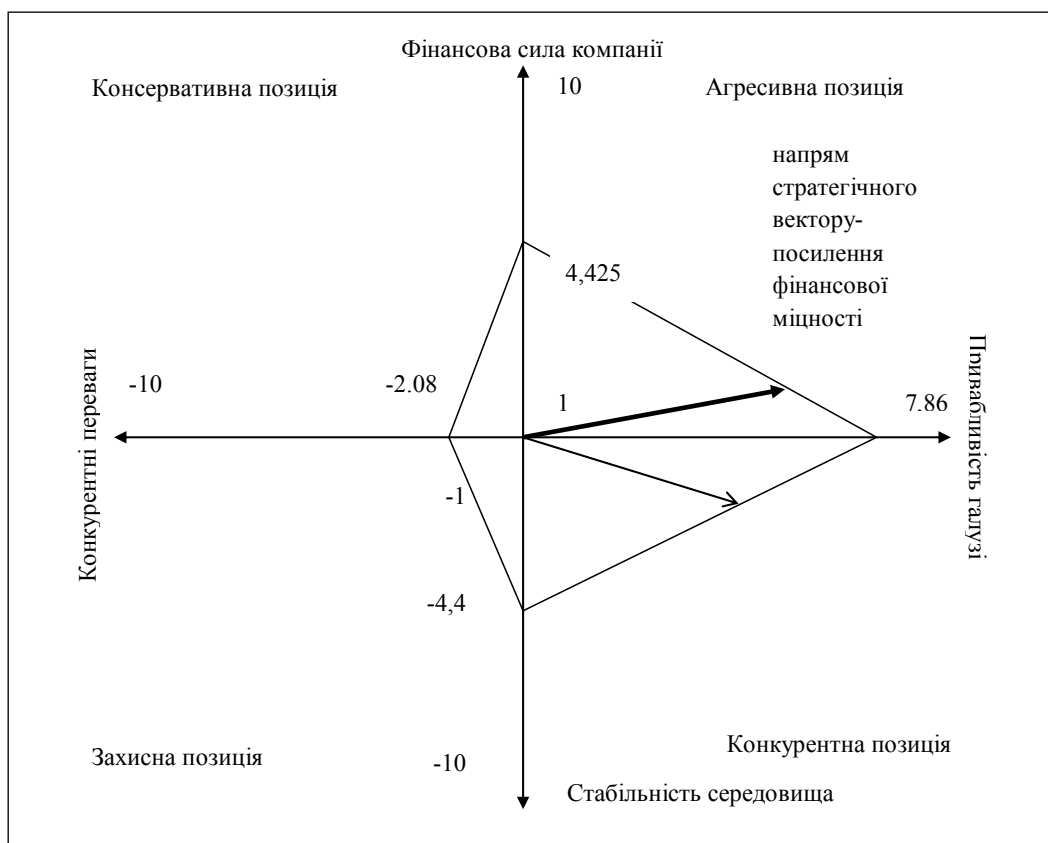


Рис. 2. Оцінка поточної конкурентної позиції телекомпанії «ТБ5» на медійному ринку Запорізького регіону методом SPACE-аналізу

Джерело: побудовано авторами

для роботи телекомпанії з позиції приваблення рекламодавців, оскільки останні йдуть на той телеканал, комерційна аудиторія якого найбільше відповідає цілям та завданням рекламодавця. Процес удосконалення маркетингової стратегії телекомпанії ґрунтується на різних інструментах маркетингового менеджменту, що дають змогу аналізувати середовище підприємства, оцінювати вплив, здійснюваний конкурентними силами, та прогнозувати подальші перспективи його розвитку. Одним із найефективніших інструментів вибору напрямку вдосконалення маркетингової стратегії на основі поточної стратегічної позиції телекомпанії є методика SPACE-аналізу.

Подальшого дослідження потребують питання оцінки ефективності вибраної в результаті проведення SPACE-аналізу маркетингової стратегії телекомпанії за допомогою таких інструментів маркетингового менеджменту, як GAP-аналіз та оцінка вразливості запропонованої стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карачина Н.П., Зозуля І.В. Змістовність поняття маркетингова стратегія підприємства та особливості її розробки. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.

2. Самарчук Н.С. Разработка маркетинговых стратегий компании, функционирующей на рынке B2B в отрасли путевого машиностроения: монографія. М.: РУСАЙНС, 2018. 158 с.

3. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.

4. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособ. М.: Аспект Пресс, 2003. 335 с.

5. Doyle J. Understanding Media Economics. London: Sage, 2002. P. 62–63.

6. Picard R. Audience Fragmentation and Structural Limits on Media Innovation and Diversity. In: J. van Cuilenburg and R. van der Wurff (eds). Media and Open Society. Cultural, Economic and Policy Foundations for Media Openness and Diversity in East and West. Amsterdam: Het Spinhuis, 2000. P. 187.

7. Соціологічні дослідження аудиторії масмедіа / упоряд. В.Ф. Іванов. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1280>.

8. Хаб'юк О. Концептуальні основи медіа-економіки: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2012. 180 с.

9. Євсейцева О.С., Собцева Г.С. Аналіз медійного ринку України. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4983>.

10. Изучение состояния развития медиа в Украине / Исследовательская компания InMind. URL:

<https://www.slideshare.net/umedia/surveymediaconsumers2012internewsinmind>.

11. Телевізійний програмінг. Презентація телеканалу «ТЕТ». Power Point. TET, 2017.

12. Періодичний звіт про стан медійного простору України. Independent Research Group, 2018. PDF, 35 с.

REFERENCES:

1. Karachyna N.P., Zozulia I.V. (2017) Zmislovnist poniattia marketynhova stratehiia pidpriemstva ta osoblyvosti yii rozrobky [The pithiness of the term “enterprise marketing strategy” and peculiarities of its development] (electronic journal). Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>. (accessed 25 October 2018).

2. Samarchuk N.S. (2018) Razrabotka marketin-govykh strategiy kompanii, funktsioniruyushchey na rynke V2V v otrasli putevogo mashinostroeniya [Development of marketing strategies of a company operating in the B2B market in the railway engineering industry]. Moscow: RUSAJNS. 158 p. (in Russian).

3. Khuley G., Sonders D., Pirsi N. (2005) Marketingovaya strategiya i konkurentnoe pozitsionirovanie [Marketing strategy and competitive position]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. 800 p. (in Russian).

4. Vartanova E.L. (2003) Mediaekonomika zarubezhnykh stran. Uchebnoe posobie [Media economics of foreign countries. Tutorial]. M.: Aspekt Press, 2003. 335 p. (in Russian).

5. Doyle J. (2002) Understanding Media Economics. London: Sage, pp. 62–63.

6. Picard R. (2000) Audience Fragmentation and Structural Limits on Media Innovation and Diversity. In: J. van Cuilenburg and R. van der Wurff(eds). Media and Open Society. Cultural, Economic and Policy Foundations for Media Openness and Diversity in East and West. Amsterdam: Het Spinhuis, pp. 187.

7. Ivanov V.F. Sotsiologichni doslidzhenia audytorii mas-media [Sociological studies of mass media audience]. Instytut zhurnalistyky [Institute of Journalism] (electronic journal). Available at: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1280>. (accessed 10 November 2018).

8. Khabiuk O. (2012) Kontseptualni osnovy media-ekonomiky [Conceptual foundations of the media economy]. Lviv : LNU imeni Ivana Franka. 180 p. (in Ukrainian).

9. Yevseitseva O.S., Sobtseva H.S. (2016) Analiz mediinoho rynku Ukrainy [Analysis of the Ukrainian media market]. Efektyvna Ekonomika [Efficient economy] (electronic journal), no5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4983>. (accessed 02 November 2018).

10. Izuchenie sostoyaniya razvitiya media v Ukraine (2012) [Studying the state of media development in Ukraine]. Issledovatel'skaya kompaniya InMind. Available at <http://www.slideshare.net/umedia/surveymediaconsumers2012internewsinmind>. (accessed 10 November 2018).

11. Televiziyni prohraminh. Prezentatsiia telekanalu “TET” (2017) [Televiziyny programing.]. Power Point. TET.

12. Periodychnyi zvit pro stan mediinoho prostoru Ukrainy (2018) [Periodic report on the state of the media space in Ukraine]. Independent Research Group. PDF, 35 p.

Sokolova Y.O.PhD on Economics, Assistant Professor,
Senior Lecturer at Department
of the Marketing and Logistics
Zaporozhye National Technical University**Chekhovska A.V.**Student
Zaporozhye National Technical University

IMPROVING THE MARKETING STRATEGY OF A TELEVISION COMPANY WITH MARKETING MANAGEMENT TOOLS

In course of media market rapid development, the role of television as a traditional media channel is constantly decreasing. In this situation, small regional television stations suffer due to limited broadcasting, lack of financial and other resources. So, there is the urgent need for an effective marketing strategy, providing maximum effect with minimal resources. The article is devoted to topical issues of improving the marketing strategy of a television company.

There were analyzed the features of the marketing strategy development in television industry such as models of the TV industry, economic characteristics, methods of financing, potential customers and commercial audiences. There are also need to be used such components as marketing mix, segmentation and targeting, positioning and media indicators to improve marketing strategy of the television company.

The definition of the commercial audience of the television company as a tool for attracting advertisers was given.

National and regional TV channels' ratings were analyzed, what allowed to substantiate the necessity of strengthening the competitive position of a regional television company in order to counter competition which take place in television industry.

It was proposed to evaluate the strategic position of the television company based on the SPACE-analysis methodology, which in the best way allows to choose the direction of improving the marketing strategy.

The universal approach of marketing strategy making, based on SPACE-analysis can be used by the management of any TV company. In present research it was consider on example of the regional TV company TV5 (Zaporizhzhya region). In result of analysis, the competitive position of the television company was evaluated as aggressive, which corresponds to attractive industries with unstable external environment. Thus, the marketing strategy of the TV5 can be formulated as a strategy of concentrated marketing focused on cost leadership and consumer positioning.

Further research of estimate the effectiveness of the chosen marketing strategy based on the GAP-analysis methodology and the strategy vulnerability is required.