

## Анализ и оценка конкурентной стратегии российского телеканала «Матч ТВ»

А. Н. Кузнецов

К.э.н., доцент Департамента менеджмента  
Финансового университета при Правительстве РФ

**Аннотация.** На российском телевидении присутствует четыре направления конкурентной борьбы: программно-жанровая политика, технологические инновации, традиционное телевидение и рекламный рынок. Телевидение является динамично развивающимся рынком, а значит, к нему применительно использовать оборонительную или наступательную стратегию. В данной статье рассмотрим и оценим потенциал конкурентной стратегии общедоступного федерального телеканала «Матч-ТВ».

**Ключевые слова:** стратегия, конкуренция, телевизионный рынок, конкурентные стратегии, аналитика.

### Analysis and evaluation of the competitive strategy of the Russian TV channel Match TV

A. N. Kuznetsov Ph. D.

Associate Professor, Department of Management  
Financial University under the Government of the Russian Federation

**Annotation.** There are four areas of competition on Russian television: genre programming, technological innovation, traditional television and the advertising market. Television is a dynamically developing market, which means that it is applicable to use a defensive or offensive strategy. In this article, we will consider and evaluate the potential of the competitive strategy of the publicly available federal TV channel Match-TV.

**Keywords:** strategy, competition, television market, competitive strategies, analytics.

Конкурентная стратегия является одной из важнейших составляющих любой компании. Условием разработки эффективной конкурентной стратегии является оценка и анализ собственных возможностей телеканала, его конкурентоспособности и производственного потенциала. Любая телевизионная компания с течением времени расходует потенциал конкурентоспособности. В данной ситуации важно своевременно генерировать собственные конкурентные преимущества и реализовывать их практически.

Телеканал «Матч ТВ» имеет несколько сторон конкурентных преимуществ: воспроизводимые и невозпроизводимые. В табл. 1 представлена классификация данных конкурентных преимуществ.

Таблица 1. Классификация конкурентных преимуществ

Воспроизводимые	Невоспроизводимые	
Ресурсы	Материальные	Нематериальные
Технические Финансовые Маркетинговые	Патенты	Бренды
	Эксклюзивные лицензии	Лидерство
Документированные знания	Монопольные позиции	Знания и умения
Неисключительные лицензии	Природные ресурсы	Бизнес-процессы, корпоративная культура

Одним из основных нематериальных невозпроизводимых конкурентных преимуществ является бренд телеканала. Он позволяет устанавливать более высокие цены для рекламодателей и предлагать аудитории более ценный контент, чем у конкурентов. Привлечь наибольшее количество зрителей способен только сильный бренд. Его наличие позволяет привлекать рекламодателей, так как их ориентация направлена на высокие рейтинги и величину аудитории. За счет управления брендом телекомпания может варьировать процесс получения прибыли. Для того чтобы создать бренд, необходимо наличие обстоятельств, связанных с тремя условиями: появление новой потребности, пассивность существующих телекомпаний и новая потенциальная возможность.

Бренд «Матч ТВ» ассоциируется с универсальной платформой о спорте, со спортивными трансляциями и аналитикой. Одной из сильных сторон бренда является наличие собственного эфира. Его создание обусловлено тремя условиями:

1. Появление потребности у аудитории в таком телеканале, который был бы максимально ориентирован на освещение спортивной сферы. Ведь программная сетка его предшественника телеканала «Россия 2» содержала в себе достаточно большое количество фильмов и телепередач, а спортивные трансляции в последнее время стали появляться очень редко. В России, по сути, не было общедоступного спортивного телеканала.
2. Другие российские телеканалы просто не способны удовлетворить такую потребность. Им просто невыгодно менять свой уже устоявшийся бренд.
3. Холдинг «Газпром-Медиа» предложил способ удовлетворения потребности в виде создания нового телеканала под брендом «Матч ТВ». При этом телекомпания должна получать прибыль, а зрители удовлетворены и готовы платить цену.

Телеканал вещает в эфире круглосуточно и охватывает широкую семейную аудиторию всех возрастов. При этом его баинговой аудиторией на начальном этапе были мужчины в возрасте от 25 до 59 лет, в 2017 году – мужчины от 18 до 59 лет, а с 2018 года телеканал еще более расширил рамки и стал ориентироваться на «мужчин 14–59». Ежедневно эфир в среднем смотрят 7,7 миллиона зрителей.

На конец 2019 года «Матч ТВ» представлял более 70 видов спорта, доля трансляций достигла 63%, а их суммарный объем составил более 5500 часов.

У телеканала есть материальное невоспроизводимое конкурентное преимущество в виде наличия эксклюзивных прав на трансляции некоторых спортивных мероприятий из различных видов спорта. У «Матч ТВ» достаточно большое количество эксклюзивных прав на трансляции таких видов спорта, как футбол, хоккей, баскетбол, бои, теннис. К примеру, самые престижные европейские клубные футбольные турниры Лиги чемпионов и Лиги Европы. Они являются самыми популярными и просматриваемыми программами на телеканале. В сезоне 2019–2020 года средняя доля аудитории всех прямых трансляций Лиги чемпионов и их повторов среди мужчин 14–59 лет равнялась 7,3%, Лиги Европы – 8%<sup>1</sup>.

Международные бои по смешанным единоборствам UFC также транслирует «Матч ТВ». Рекордным по просмотру была трансляция турнира UFC 229 7 октября 2019 года, в особенности бой между Хабибом Нурмагомедовым и Конором Макгрегором. По результатам того дня «Матч ТВ» занял первое место среди российских телеканалов с суточной долей 8,8%.

Среди воспроизводимых конкурентных преимуществ можно отметить богатое техническое оснащение телеканала. Так, телеканал имеет собственную систему камер Go Line, которая находится над воротами и помогает определить, пересек ли мяч линию ворот в спорном моменте. Система является альтернативой международной системе Hawk-Eye.

Изучение внутренней среды телеканала позволяет найти наиболее оптимальные этапы в формировании конкурентной стратегии. Для полной оценки и анализа всех сторон и факторов, влияющих на телеканал, составим SWOT-анализ (табл. 2).

Таблица 2.  
SWOT-анализ телеканала «Матч ТВ»

	Возможности	Угрозы
	1. Выход на международный рынок. 2. Закупка новых эксклюзивных трансляций. 3. Увеличение контента	1. Перекуп эксклюзивных трансляций другими компаниями. 2. Появление ограничений в законодательстве. 3. Снижение рейтингов
<b>Сильные стороны</b> 1. Наличие собственного контента. 2. Мощное техническое оснащение. 3. Сильный бренд. 4. Владение эксклюзивными правами на трансляции. 5. Единственный спортивный телеканал в России. 6. Отсутствие прямых конкурентов	1. Благодаря уверенному и стабильному поддержанию бренда у компании есть возможность выйти на международный рынок. 2. За счет увеличения как собственного контента, так и покупке прав на трансляции телеканал повысит свою позицию на рынке российского телевидения	1. Во избежание снижения рейтингов телеканал увеличивает эксклюзивный контент. 2. В условиях высокой вероятности появления у конкурентов идентичного контента телеканал может выпускать собственный контент и заполнять этим пробелы
<b>Слабые стороны</b> 1. Отсутствие готовности к чрезвычайным ситуациям. 2. Отсутствие расширенного спортивного контента. 3. Узкая направленность в целевой аудитории	1. Выпуск новых программ и передач для увеличения аудитории, а также для снижения неопределенности в период чрезвычайных происшествий	1. Из-за отсутствия расширенного контента появляется такой фактор, как снижение рейтингов. Для преодоления компании необходимо произвести поиск новой аудитории и модернизацию контента

<sup>1</sup> Права на трансляцию URL.: <https://telesputnik.ru/materials/video-v-internete/news/rambler-group-i-yandeks-zainteresovalis-pravami-na-translyatsiyu-ligi-chempionov/> (дата обращения 25.03.2020)

Исходя из проведенного SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что телеканалу необходимо расширять и модернизировать предоставляемый контент для сохранения устойчивости позиций телеканала и повышения рейтингов среди телезрителей. «Матч ТВ» обладает достаточным потенциалом для выхода на международный рынок.

Одной из больших проблем, выявленных в ходе анализа, является отсутствие готовности к бесперебойной работе в период мировых происшествий. У телеканала наблюдается отсутствие актуального контента для аудитории. Наглядным примером могут служить события начала 2020 года. В связи с массовым запретом всех спортивных мероприятий телеканал лишился возможности транслировать спортивные матчи. Для выхода из данной ситуации «Матч ТВ» запустил повторные трансляции, обзоры лучших моментов, кинофильмы. Рейтинги телеканала упали вдвое: средняя доля канала с 12 по 21 марта упала до 2%, тогда как год назад в те же дни этот показатель составлял 3,7%<sup>2</sup>.

Внешняя среда является одним из ключевых аспектов при разработке конкурентной стратегии. Оценка факторов макросреды позволяет выявить их влияние на телеканал «Матч ТВ». Для этого необходимо составить PEST-анализ (табл. 3–4).

Таблица 3.  
PEST-анализ телеканала «Матч ТВ»

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Государственная поддержка	1	4	3	2	2	1	2,4	0,07
Политические взаимоотношения между странами	3	4	4	3	1	4	3,2	0,28
Изменения в законодательстве	2	2	2	4	3	2	2,6	0,15
Экономические факторы								
Налоговая политика государства	2	1	2	1	3	3	2	0,12
Валютные изменения	3	3	3	2	1	2	2,2	0,19
Экономический кризис	3	5	5	4	3	4	4,2	0,37
Социально-культурные факторы								
Стиль и уровень жизни населения	1	3	2	2	3	1	2,2	0,06
Изменение технических предпочтений в структуре потребления	2	2	3	3	4	1	2,6	0,15
Отношение к спортивному образу жизни	2	4	3	2	2	3	2,8	0,16
Технологические факторы								
Внедрение и применение инноваций	1	4	4	5	2	3	3,6	0,11
Сетевое взаимодействие	2	2	2	3	4	2	2,6	0,15
Технологии ведения трансляций	2	4	3	3	5	3	3,6	0,21
Общий итог	24						34	

В результате составления таблицы видно, что самым влиятельным фактором является экономический кризис. Также можно выделить такие факторы, как политические взаимоотношения и технологии ведения трансляций.

Таблица 4.  
Ответные действия на изменения окружающей среды

	Изменение в отрасли	Изменение на телеканале	Действия
<i>Политические факторы</i>			
Политические взаимоотношения между странами	Долгосрочное	Ограничение на покупку международных трансляций	Расширение национальных трансляций
Изменения в законодательстве	Долгосрочное	Ограничение в показе некоторого контента	Увеличение собственного контента
Государственная поддержка	Среднесрочное	Увеличение финансирования	Повышение качества телетрансляций
<i>Экономические факторы</i>			
Экономический кризис	Среднесрочное	Финансовая недостаточность	Отказ от инноваций и закупок
Валютные изменения	Краткосрочное	Повышение уровня затрат в национальной валюте	Перевод ценовой политики в более устойчивую валюту
Налоговая политика государства	Долгосрочное	Снижение налогового бремени	Расширение компании за счет сэкономленных средств
<i>Социально-культурные факторы</i>			
Отношение к спортивному образу жизни	Долгосрочное	Увеличение аудитории	Поддержка достигнутого рейтинга
Изменение технических предпочтений в структуре потребления	Среднесрочное	Отток аудитории	Увеличение вовлеченности в социальных сетях
Стиль и уровень жизни населения	Среднесрочное	Изменение целевой аудитории	Предоставление видеоизмененного контента
<i>Технологические факторы</i>			
Технологии ведения трансляций	Среднесрочное	Повышение уровня показа телетрансляций	Выход на международный рынок
Сетевое взаимодействие	Краткосрочное	Повышение имиджа и узнаваемости телеканала	Повышение цен на рекламу
Внедрение и применение инноваций	Долгосрочное	Увеличение уровня доходов	Обучение персонала

На основании проведенного PEST-анализа делаем следующие выводы:

1. Международные трансляции – одно из главных направлений контента телеканала, в связи с этим важным фактором для его успешной работы являются хорошие взаимоотношения между странами. Для выхода из противной ситуации решением будет увеличение показа национальных трансляций и собственного контента.
2. Экономические факторы являются неизбежными и самыми сложно решаемыми из-за невозможности влияния на них.
3. При возникновении социальных изменений как в структуре населения, так и в целевой аудитории в целом телеканалу необходимо предпринимать действия по расширению, изменению и способам предоставления контента.
4. Вследствие внедрения новых технологий и соответствия международному уровню телеканал может выйти на международный рынок и за счет увеличения доходов повышать квалификацию персонала.

Для определения преимуществ и слабостей конкурентной позиции телеканала представим модель пяти сил конкуренции по Портеру. Для телеканала «Матч ТВ» анализ будет выглядеть следующим образом (табл. 5–9).

Таблица 5.  
Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена – качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
		2	
Итоговый балл	2		

Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей находится на среднем уровне и равен 2 баллам. Это связано с тем, что трансляции стали проводить разные платформы, например, «Яндекс.Эфир».

Таблица 6.  
Оценка угроз со стороны потенциальных конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
			1
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
Итоговый балл	6		

Сумма составила 6 баллов, что говорит о среднем уровне внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 7.  
Оценка угроз со стороны появления новых игроков на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков	Значимая
			1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока занимают более 50% рынка	2–3 крупных игрока занимают более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1–3 мес. работы)	Средний (окупается за 6–12 мес. работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требуется умеренных инвестиций	Ограничен
		2	
Политика правительства	Нет ограничений со стороны государства	Вмешивается, но незначительно	Полностью регламентирует, устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
			1
Темп роста	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	3		
Итоговый балл	14		

Сумма составила 14 баллов, что говорит о среднем уровне угрозы входа новых игроков.

Таблица 8.  
Оценка рыночной власти покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		

Сумма составила 8 баллов, что говорит о среднем уровне угрозы ухода клиентов.

Таблица 9.  
Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков
		1
Итоговый балл	5	

Сумма составила 5 баллов, что говорит о среднем уровне влияния поставщиков.

Модель 5 сил Портера показала, что все факторы находятся на среднем уровне влияния на телеканал. В целом, сложившееся положение «Матч ТВ» на телевизионном рынке можно охарактеризовать как достаточно благоприятное. Интенсивность конкуренции невысокая, присутствует возможность реализации сформировавшихся стратегических преимуществ и выработке новых. Рыночная власть покупателей на телеканале ближе к высокой, то есть при появлении новых, более интересных игроков на рынке или предоставлении более привлекательного контента существующими они могут предпочесть их.

Телеканал «Матч ТВ» является тематическим, поэтому он придерживается концепции редакционной конкурентной стратегии. Единые решения и задачи представлены как на самом телеканале, так и на технических платформах. «Матч ТВ» уходит от прямой конкуренции, предоставляя аудитории особенный тематический контент.

При рассмотрении телеканала со стороны его вхождения в динамично развивающийся рынок можно сказать, что он придерживается наступательной стратегии. Подтверждением этому служит использование инновационных технических средств в спортивных трансляциях и собственных программах, а также внедрение новых аналитических, развлекательных и документальных программ.

Наиболее ценным показателем для любого телеканала является его объективный рейтинг, ведь именно он отражает процент зрителей, выбирающих его для просмотра. Благодаря завоеванию высокого рейтинга телеканал получает преимущества по сравнению с конкурентами, возможность максимизировать продажи и увеличивать стоимость своего продукта, а также привлекать большое количество рекламодателей.

Рейтинг телеканала составляется путем расчета процента зрителей, смотревших телеканал, от всего населения. Доля – это процент от всех включивших телевизор в данный момент времени.

В Российской Федерации лидером рынка медиа-исследований по формированию рейтингов телеканалов и телепередач является исследовательская компания «TNS».

В настоящее время на телевидении в целом наблюдается снижение аудитории, зрителей становится тяжело привлечь к телевизору и удержать у него. По мнению Кирилла Танаева, директора «Института современных медиа» (MOMRI), внимание людей перераспределяется. Происходит это из-за наличия персональных компьютеров и смартфонов, которые позволяют пользователям находиться в сети 24 часа. Подтверждением служит факт о том, что среднесуточная доля целевой аудитории телеканала «Матч ТВ» в 2019 году снизилась примерно на 5% по сравнению с прошлогодними показателями<sup>3</sup> (рис. 1). В связи с этим создается платформа «Premier», где можно посмотреть события раньше их выхода в эфир.

При переходе на цифровое телевидение было решено разделить телеканалы на два мультиплекса. Телеканалам, входящим в первый мультиплекс, распространение сигнала оплачивает государство, вторые же – обязаны оплачивать сами. Телеканал «Матч ТВ» вошел в первый мультиплекс.



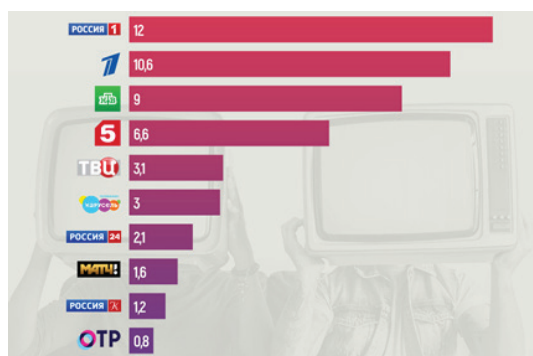


Рис. 1. Среднесуточная доля аудитории каналов первого мультиплекса в 2019 году

Самыми рейтинговыми трансляциями «Матч ТВ» в 2019 году стали<sup>4</sup>:

1. Футбол. Отборочный матч Евро-2020. Казахстан – Россия (доля 15; рейтинг 3,7).
2. Футбол. Лига чемпионов 2019/20. «Лион» – «Зенит» (доля 15,4; рейтинг 3,7).
3. Биатлон. Кубок мира 2018/19. Мужская эстафета в Оберхофе (доля 14,3; рейтинг 3,5).
4. Хоккей. Чемпионат мира. Россия – Италия (доля 17,7; рейтинг 3,5).
5. Футбол. Чемпионат России 2019/20. «Спартак» – «Зенит» (доля 15,4; рейтинг 3,4).

Для модернизации конкурентной стратегии необходимо рассмотреть доли аудитории телесмотрения канала «Матч ТВ» по возрастным категориям, данные берем за 01.01.2019–31.12.2019 (рис. 2–4).

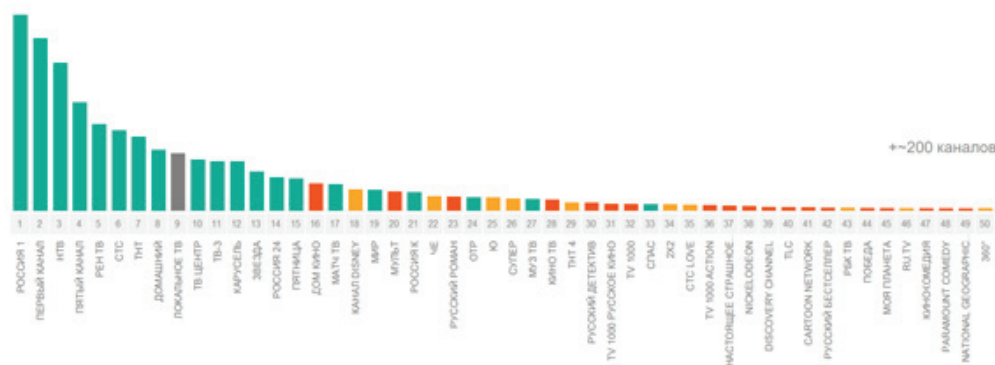


Рис. 2. Доля аудитории телеканалов, 4+

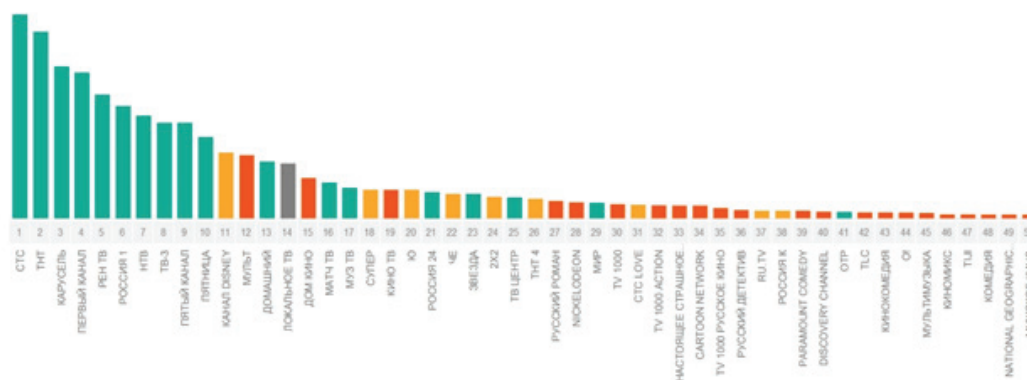


Рис. 3. Доля аудитории телеканалов, младше 45 лет

4 В день рождения «Матч ТВ» назвал топ-5 трансляций канала в 2019 году URL.: <https://www.kp.ru/daily/27050/4115866/> (дата обращения 29.03.2020)





Статистика по охвату аудитории спортивных телеканалов в 2019 году представлена на рис. 5. Как видно на нем, у «Матч ТВ» – почти 40%, у «Eurosport 1» – 1,4%, у «Матч! Наш Спорт» – 1,2%<sup>5</sup>. С точки зрения спортивной специфики телеканалов «Матч ТВ» находится на самом высоком уровне. Объясняется это тем, что на данном телеканале транслируется больше всего спортивных событий, а также он является общедоступным для всех телезрителей.



На представленном ниже рис. 6 отображен рейтинг телеканала «Матч ТВ» в феврале 2020 года среди населения возраста 18+. Охват составил 48,12%, рейтинг же – 0,34%. Среди представленных телеканалов он занял 15-е место<sup>7</sup>.

7 «Медиа Анлимитед» URL.: <https://www.tvreclama.ru/advert/reclamaontv/moscow/match-tv/> (дата обращения: 01.04.2020)

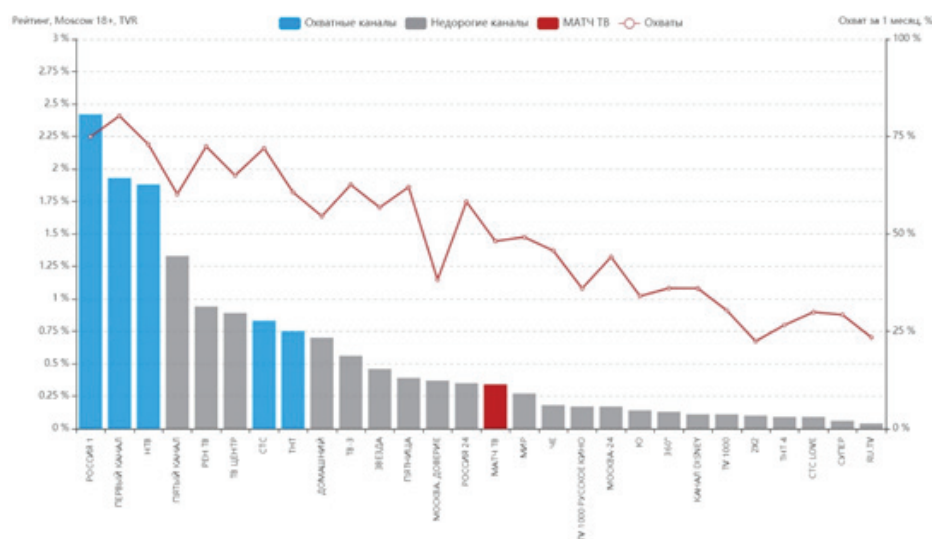


Рис. 6. Рейтинги телеканалов за февраль 2020 года

Для телеканала спортивной тематической направленности «Матч ТВ» занимает относительно высокие позиции в рейтинге. Но в сравнении с общероссийскими и мультипликационными телеканалами имеет далеко не лучшие позиции. Для выправления ситуации менеджменту телеканала необходимо принимать организационно-управленческие решения и помимо спортивных трансляций разрабатывать большее количество развлекательного, информационного и аналитического контента и внедрять новые проекты, которые будут привлекать аудиторию. Должное внимание следует уделить наполнению собственных аккаунтов в социальных сетях, ведь аудитория младшего и среднего возраста в большей мере просматривает трансляции и передачи через планшеты, ноутбуки и смартфоны.