

Конкуренция в телевизионной отрасли: мировой опыт и российские реалии

Н.М. РОЗАНОВА, доктор экономических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». E-mail: nrozanova@hse.ru

А.В. ЮШИН, зам. начальника вещательного комплекса Общественного телевидения России, Москва. E-mail: aushin@telerent.tv

В статье анализируются существующие и новые модели ведения бизнеса, их применение в телевизионной отрасли. Рассматривается процесс цифровизации, глубоко затронувший данную отрасль и ставший одним из главных двигателей изменений в телевизионной среде. Исследуются всевозможные методы использования информационных технологий в телевидении и различные варианты развития телевизионных компаний в условиях цифровизации. Предлагаются возможные новые варианты ведения бизнеса и методы монетизации на данном рынке.

Ключевые слова: бизнес-модель, медиарынок, телевидение, теория отраслевых рынков, конкуренция

Телевизионный бизнес как рынок с двусторонней конкуренцией

Телевизионные компании должны действовать одновременно как субъекты предложения на медиарынках конечного потребителя и как субъекты спроса – для рекламодателей и производителей ТВ-контента [1. Р. 668–691]. Интересы участников этих рынков зачастую конфликтуют: телезрители желают получить за разумную плату широкий набор программ без засилья рекламы, а поставщики рекламы и телевизионного контента – обширное внимание к рекламируемым продуктам.

Телевидение является наиболее эффективным источником информации о товаре, стимулирующим потенциального покупателя зайти в соответствующий магазин. Согласно исследованиям [2. Р. 561], 25% расходов на рекламу приходится на телевидение (на прямые продажи – 14%, на СМИ – 11%). Опрос автомобильных дилеров по всему миру [3. Р. 877] продемонстрировал, что 41% респондентов выбрали телевидение в качестве ключевого источника информации.

Но при этом чем больше предлагается рекламы, тем меньше спрос на данный ТВ-продукт, хотя каждая единица спроса приносит телекомпаниям более высокий доход. Меньше рекламы – выше спрос, но и меньше предельный доход на единицу спроса [4. Р. 257–271]. Совокупные поступления от продажи телепродукта (реклама плюс деньги конечных потребителей) будут зависеть от параметра, который многие экономисты [5. Р. 243–252; 6. Р. 949–965] называют «степенью нелюбви потребителей к рекламе» или «издержками досадных помех».

Телевизионные компании – это коммерческие структуры, для которых источниками дохода служат как доходы от рекламы, так и платежи от потребителей. Зарубежная практика демонстрирует две бизнес-модели построения телевизионной отрасли: платное телевидение без рекламы (ориентировано на финансовые поступления от конечных потребителей) и бесплатное телевидение, живущее за счет рекламных доходов при минимальной или нулевой плате за доступ к ТВ-контенту.

Разнообразные технологические, культурные и социальные изменения, технический прогресс и цифровизация предоставляют телевизионным компаниям новые возможности для развития и роста, но в то же время создают и новые угрозы. Усиливается конкуренция не только внутри самого бизнеса, но и со стороны: участниками рынка становятся интернет-провайдеры, мобильные устройства и электронные книги. И этот процесс взаимный: анализ цен на услуги доступа в Интернет в 15 странах Европы за 2008–2011 г. показал, что дополнительные опции (в частности, наличие телевизионного контента) резко повышают стоимость услуг и одновременно интерес потребителей к провайдеру [7. Р. 24–38].

В этих условиях телевизионные компании сталкиваются с проблемой переключения интереса зрителей с телевидения как такового на скачивание контента из Интернета, что позволяет потребителям удовлетворять разнообразные запросы практически без рекламы. С другой стороны, чем больше потребителей у какой-либо медиаплатформы, тем выше становится ее ценность с точки зрения рекламодателей [8. Р. 1–17]. Искушение рекламными доходами в определенный момент может оказаться непреодолимым – именно поэтому мы находим рекламу даже там, где изначально она не подразумевалась (рекламные баннеры

в Интернете на платных сайтах, скрытая реклама в фильмах, рекламные заставки перед просмотром видео по запросу).

Новые явления в области телевизионной конкуренции

Свершившийся революционный переход от аналогового вещания к цифровому во всём мире кардинально изменил технологический и организационный ландшафт телевизионного производства.

Современный потребитель при выборе способа получения телевизионного продукта обращает внимание на следующие особенности:

- цена (подписка, стоимость оборудования и антенны, доступа к каналу, сайту, продукту; опасность ответственности за пиратскую продукцию);
- наличие, объем, частота рекламных посланий и возможность отключить рекламу;
- количество и качество телепрограмм и продуктов;
- совместимость телепродуктов для разных вариантов оборудования, доступность с разных, в том числе мобильных, устройств.

Формы развития конкуренции в телевизионной отрасли учитывают данные особенности поведения потребителей на фоне новых технологических и организационных решений. Так, с развитием цифровизации телевизионная отрасль превращается в единый коммуникационный комплект. Переход на цифровые технологии обеспечивает технический симбиоз между различными электронными устройствами: телевизором, компьютером, мобильным телефоном, планшетниками, игровыми консолями, ресиверами DVD. В результате конвергенции сетей кабельного телевидения в сети передач данных формируется единая мультисервисная сеть, реализующая принцип «умного телевидения».

Телевизионная отрасль развивается в рамках спутникового, кабельного и эфирного телевидения, каждое из которых в той или иной степени подвержено цифровизации. Цифровое телевидение на любой платформе позволяет совместить цифровые технологии с интернет-трафиком. Используя возможности Интернета, телезрители включаются в процесс принятия решений о том, что, когда и в какой форме они могут смотреть.

По оценкам экспертов, в ближайшее десятилетие более 80% новых медиасредств будет связано с использованием цифровых технологий [9]. Их применение в новом контексте сопровождается увеличением объемов медиапотребления и снижением издержек на запуск новых СМИ, что способствует росту конкуренции на рынке.

Возможности цифрового телевидения чрезвычайно широки: тематическое и нишевое, мобильное, платное, видео по требованию и интерактивное, дополнительные услуги для мультимедийного компьютера. «Умный» телевизор может не только принимать, но и отсылать информацию, служить инструментом электронной торговли, банкинга и прочих инновационных операций. Эпоха традиционного телевидения подходит к концу. Переход на цифровое телевидение несет улучшение параметров передаваемых аудио- и видеосигналов благодаря более эффективному использованию частотного спектра, в том числе за счет увеличения пропускной способности каналов передачи данных. Расширяются возможности доставки телевизионного продукта потребителю, что позволяет не только обеспечивать интерактивность зрителя, но и повышать стабильность приёма сигналов, сокращая при этом затраты на их передачу и энергообеспечение.

Инновационные конкурентные решения современного телевидения включают в себя три группы технологий: channel-in-a-box (единый блок); облачные и интернет-технологии по типу IP-TV.

Сегодня весь набор сотен важных и сложных функций, для которых ранее требовалась распределенная среда, может быть «упакован» в один системный блок с использованием одного сервера, решающего весь спектр технических и технологических задач для обеспечения вещания нескольких HD/SD каналов, включая их графическое оформление, что снижает стоимость производства и доставки ТВ-контента конечному потребителю в разы.

Использование облачных технологий (например, системы SelenioNext) дает возможность расширять ассортимент услуг, повышать эффективность работы и открывать новые прибыльные направления. В частности, пакет облачных решений улучшает передачу файлов из центральной точки на периферию, а также расширяет возможности аналитики для передовых технологий рекламы в реальном времени. На данный момент все компании, предлагающие такую технологию, работают с самым масштабным облаком Azure компании Microsoft [10]. При этом довольно большая ответственность за качество канала ложится и на компанию, предоставляющую облачную структуру. В условиях высокой конкуренции на телевизионном рынке возникает и другая проблема, особенно

актуальная для отечественных компаний [11]: под надежной ли защитой будет храниться там контент?

Стационарные мультимедийные сети и многоэкранные электронные устройства могут быть эффективно дополнены облачным телевидением, которое представляет собой портал в Интернете, отличающийся особой мобильностью, возможностью перехода на разные платформы, многообразием услуг и разносторонностью способов доступа. С помощью облачного ТВ можно смотреть на портале передачи, трансляции, ролики, есть возможность привлечь к просмотру своих друзей и знакомых, разослав им приглашения – облачное телевидение может работать и в режиме телеконференции или совместного досуга.

Один из ключевых трендов конкурентного развития индустрии видеослужб – сдвиг к сетям и инфраструктурным компонентам, базирующимся на IP-технологиях. Оператор платного ТВ, запускающий свою сеть на основе информационных ресурсов, зарабатывает на технических новинках для продвижения, расширения и управления гибким набором сервисов, доступных через распределительную сеть или головные видеостанции [12].

В данном сегменте получает все более широкое распространение технология OTT (Over the Top), которая означает доставку видеосигнала на приставку (компьютер, мобильный телефон) пользователя по сети Интернет без прямого контакта с оператором. Такая концепция позволяет более эффективно использовать контент, привлекать новых абонентов и увеличивать доходность бизнеса за счет дифференциации услуг и введения онлайн-продаж. Часть игроков рынка здесь предлагает свой контент бесплатно (к примеру, компания Hulu), но размещает рекламу. Встречаются и совсем необычные бизнес-модели, когда онлайн-просмотр сочетается с обменом DVD-дисками (компания Netflix).

Важен дизайн устройства, с которого показывают телевизионную «картинку»: исследования говорят о психологическом аспекте телевизионной конкуренции [13. Р. 6–18; 14. Р. 1112–1128] – если принимающие устройства больше похожи на картину на стене, чем на традиционный «ящик», то спрос выше.

На пути перехода к успешной IP-сети операторы платного телевидения должны понимать то, что ни одна компания не сможет в одиночку обеспечивать все необходимые компоненты инфраструктуры. Выстраивание и поддержание экосистемы с помощью стратегических альянсов с прогрессивными разработчиками и поставщиками видеотехнологий обеспечивают операторам широкий спектр преимуществ. Фактически организация новой экосистемы предоставляет возможность объединить новые специализированные функциональные блоки и существенно сократить затраты, связанные с миграцией на платформы других вендоров. Многие технологические провайдеры уже разработали IP- и программно-ориентированные решения [15].

Сегодня мы становимся свидетелями очень интересного переходного периода, практически новой эры – активной конвергенции телевизионных и интернет-технологий: все компоненты для «просмотра видео в любой точке в любой момент времени» уже достигли должного уровня развития. Сети операторов связи способны передавать информацию на нужной скорости для качественного просмотра, современные девайсы обладают всеми инструментами для просмотра видео любого качества в любой момент времени. За последние годы стало заметно, что часть видео в трафике значительно увеличилась, и эта тенденция продолжится.

Многие телевизионные компании оказываются перед выбором – в каком же направлении двигаться дальше? На рынке появляется большое количество игроков, использующих все типы моделей, конкуренция растёт. Но и телезритель, конечный потребитель всей этой продукции, оказывается в ситуации неопределенности, ему всё сложнее сделать выбор. Каждая компания обычно предлагает какой-то свой пакет каналов или услуг, чаще всего совместно с различными интернет-услугами и телефонией. Пользователь получает сразу несколько предложений от компаний, готовых тут же подключить его к своей базе, при этом все продавцы предлагают практически одинаковый продукт по примерно равной довольно низкой цене.

С другой стороны, телекомпаниям, чтобы привлечь покупателя, нужно создать какой-то действительно уникальный продукт или пакет услуг. Здесь и появляется такой значимый конкурент, как Интернет и сайты с пиратским контентом. И хотя смотреть видео плохого качества с подобных сайтов довольно затруднительно, многие потребители выбирают именно этот вариант, пытаясь сэкономить.

Борьба государства за чистоту Интернета (в частности, недавние поправки в антипиратский закон) оказывает влияние на количество таких сайтов и пиратского контента в целом. Но нельзя совсем сбрасывать их со счетов, так как такие сайты восстанавливаются на других доменных именах уже практически на следующий день после закрытия, процесс блокировки многих из них осложняется расположением на зарубежных хостинговых площадках, которые не так активно сотрудничают с отечественными органами.

Постоянные нововведения в законодательстве свидетельствуют о том, что государство тоже является активным игроком телевизионного рынка. Показательно, что регулирование касается не только деятельности нелегальных сайтов в Интернете, но и игроков платного телевидения. Например, 1 января 2015 г. вступили в силу поправки в закон о рекламе, запретившие ее на платных неэфирных каналах. Это было приятное известие для телезрителей, однако в профессиональных кругах поправки вызвали большой негативный резонанс, потому что фактически лишали компании значительной части бюджета. Скорее всего, именно поэтому к закону были внесены и одобрены новые поправки – разрешающие присутствие рекламы на каналах с наличием в эфире доли отечественного контента не менее 75% и долей уставного зарубежного капитала в компании не более 10%. Эти дополнения практически оставили этот сегмент телевидения в его исходном состоянии.

Итак, на рынке сложилась очень активная среда, каждый участник которой стремится получить свою выгоду, а регулятор следит за порядком. Телезритель хочет получить выгоду и приобрести пакет с наиболее релевантным для себя наполнением за меньшие деньги. Телевизионные компании делают всё, чтобы заинтересовать потребителя и в условиях высокой конкуренции найти своего покупателя, а также расширить базу пользователей. Этого можно добиться лишь путем эффективного использования различных бизнес-моделей.

Эволюция бизнес-моделей в российском телевидении

В настоящее время одними «говорящими головами» телезрителей не привлечешь, уровень воспроизведения постоянно повышается от формата к формату – HD, UltraHD, 4K. Увеличиваются и расходы на создание подобного контента и качество представляемой картинки. Но как компенсировать эти большие затраты? Какую модель выбрать? Еще 7–8 лет назад в телеиндустрии хватало свободных тематических ниш, и достаточно было запустить канал с новой тематикой, чтобы гарантированно попасть в вещание кабельных операторов. Фактически нужно было лишь найти своего зрителя и сделать интересный контент, который бы его удовлетворил, ведь появление любого нового

канала становилось событием и довольно широко освещалось. Какие сейчас возможны варианты изменения существующих и возникновения новых бизнес-моделей телевизионных компаний в условиях происходящей цифровой революции и активного развития IT-технологий в этой области?

Бизнес-модель включает в себя систему создания ценности, предложение ценности (сами продукты или услуги), отношения с клиентами и финансовую модель. Каждая из этих составляющих очень важна, и чтобы добиться успеха, необходимо проработать все её части. На таком конкурентном рынке, как телевизионная отрасль, с большим количеством крупных и мелких игроков, наличием довольно активного государственного регулирования и постоянными техническими новинками, обязательно кропотливое бизнес-моделирование, которое позволит создать эффективный и отлаженный рабочий механизм, способный приносить прибыль.

Первооткрывателем в этой области можно считать проекты медиахолдинга «НТВ-ПЛЮС», объединяющего два фильмовых, спортивный, музыкальный и детский каналы. Единственный на тот момент спутниковый оператор на отечественном рынке впервые сделал контент не для распространения, а для продвижения своей новой услуги. Этот проект стал частью новой бизнес-модели в телевизионной среде – он не подразумевал получения доходов непосредственно от продажи каналов, которые становились частью нового продукта – тематического пакета для платной подписки, который был призван увеличить привлекательность и ценность услуг оператора [16].

Главным конкурентным преимуществом данного пакета стало полное отсутствие рекламы. Таким образом, первый же отечественный опыт производства тематических каналов продемонстрировал возможность выведения телевизионного контента из товарной категории. После «НТВ-ПЛЮС» стали появляться другие такие проекты.

Классическую бизнес-модель платного распространения выбрал коммерческий тематический проект «Русский пакет», созданный в 2001 г. телекомпанией «АРТ-Телесеть» и предназначенный для распространения в кабельных сетях страны. В этот пакет были включены четыре канала различного тематического содержания, практически повторявшие набор НТВ. По сравнению

с иностранными аналогами цены умышленно занижались, а содержание было близким для телезрителей, относительно недавно расставшихся с советским прошлым. Реклама на канале отсутствовала, что преподносилось как конкурентное преимущество, однако она в скрытом виде все же существовала – в виде спонсорских показов. При такой схеме катастрофически не хватало средств для запуска новых каналов и повышения уровня контента, и канал довольно быстро прекратил своё существование.

Но этот опыт не был утерян, и уже в январе 2006 г. существующий и по сей день холдинг «Ред Медиа» продолжил этот путь, за год запустив около десяти тематических каналов. Бизнес-модель нового проекта была такая же – платная подписка, но и от «спонсорских показов» отказываться не стали. Абонентскую базу для нового проекта предоставил медиахолдинг «НТВ-ПЛЮС», который был заинтересован в расширении своей платформы за счет новых каналов. Именно этот пример сотрудничества операторов крупных телесетей и платформ с владельцами и создателями пакетов тематических коммерческих каналов будет взят на вооружение другими новыми игроками на отечественном медиарынке и получит довольно широкое распространение в середине 2000-х гг.

Бизнес-модели зарубежных телеканалов, активно выходявших на российский рынок, поначалу подразумевали только получение дохода за счет абонентской платы – основы бизнеса кабельных операторов. В основном телеканалы пользовались услугами компаний-дистрибьюторов (за исключением Nickelodeon, BBC Prime, TV XXI). Сотрудничество с одним из российских партнеров меньше чем за год удвоило масштабы их бизнеса в России. Но операторы хотели больше разнообразного и уникального контента, на основе которого они могли бы формировать пакетные предложения. Подавляющее большинство вещателей стремилось попасть только в базовые пакеты, что ограничивало возможности сегментирования операторского предложения.

Во взаимоотношениях с зарубежными телекомпаниями намечилось несколько сложных моментов. Во-первых, расчеты должны были производиться в валюте, а российские партнеры предпочитали оставаться в рублевой зоне. Во-вторых, стоимость отчислений правообладателям контента неуклонно росла, в то время как рынок кабельного телевидения становился все более

конкурентным. И в этих условиях операторам приходилось отдавать предпочтение телеканалам с минимальной ценой и содержанием неоднозначного качества ради снижения стоимости услуг, предоставляемых абонентам. И в-третьих, государственный регулятор потребовал от зарубежных вещателей лицензировать свою деятельность в России. А российские операторы могли понести ответственность за распространение нелегального контента. Выбирая между качественным контентом и спокойным ведением бизнеса, операторы все чаще отдавали предпочтение отечественному производителю.

Появились телеканалы (преимущественно музыкальные), предлагавшие свой контент бесплатно: A-One, O2TV, MusicBox TV, MusicBoxRu и т. д. Их владельцы сделали ставку на рекламную бизнес-модель. Но поскольку рекламный рынок в сегменте тематического телевидения в России практически отсутствовал, реклама на бесплатных телеканалах представляла собой телемагазины, лотереи и игровые сервисы сомнительной честности, а также платный SMS-чат. Тогда и сформировалось представление о платном и бесплатном телевидении, о платной и рекламной бизнес-моделях, взаимоисключающих друг друга.

Но в 2008 г. компания Discovery Networks EMEA «взорвала» российский рынок платного телевидения. Тогда началась продажа рекламного времени в России телеканалов Discovery Channel и Animal Planet – это было связано с успешной локализацией их проектов. С приходом этих каналов и связано появление на отечественном рынке смешанных бизнес-моделей коммерческого телевидения. Неудивительно, что большая часть участников рынка были против этого, считая несправедливым получение доходов из двух источников сразу. Среди недовольных были как вещатели, поскольку чаще всего рекламные доходы им не доставались вообще, так и операторы, обеспокоенные появлением рекламы на пакетированных платных каналах и активно следившие за реакцией потребителя. Ведь именно на отсутствии рекламы строилась зачастую их маркетинговая стратегия.

Скоро на эту смешанную модель перешли практически все российские и зарубежные вещатели, производящие платный, но не премиальный контент. Продавцом рекламы стала компания «Видео Интернешнл», которая почти монопольно (до 75% рынка) реализует рекламные возможности федеральных эфирных

вещателей. В стратегический инструментарий продаж этой компании в первое время входило предложение рекламодателям крупных национальных эфирных телеканалов существенной скидки, если те размещают рекламу на неэфирных каналах, в том числе Discovery Channel и Animal Planet. Кроме того, тематические каналы, в том числе и российские, вошли в измерительную панель «TNS Россия». Это систематизировало рекламный рынок в неэфирном сегменте. К рекламному «пирог» потянулись новые вещатели, увеличилось число запусков новых тематических каналов.

Возможность совмещения бизнес-моделей окончательно решила вопрос лицензирования зарубежных телеканалов в России. Они не только зарегистрировали свои представительства в качестве российских СМИ и получили вещательные лицензии, но и передали права на контент своим дочерним структурам (в числе первых была компания Viasat). В результате в России был отмечен экспоненциальный рост числа тематических каналов.

Рекламные сборы лидера продаж в сегменте нишевого ТВ Discovery Channel в 2014 г. превысили 600 млн руб. (по подсчетам отраслевого издания AdIndex на основе мониторинга TNS Russia). Общие рекламные доходы всех тематических каналов, по оценке Ассоциации коммуникационных агентств России, составили 4,7 млрд руб. [17].

Перспективы развития бизнес-моделей

Для повышения глобальной конкурентоспособности производители выбирают две основные стратегии: поиск новых схем и методов вещания и минимизация издержек за счет отказа от дорогих вещательных комплексов и перехода к дешевым решениям. Первая стратегия раскрывает множество дополнительных возможностей для потребителя, но остается весьма дорогостоящей, что не всегда оправданно. Есть компании, которые выбрали ее и сконцентрировались на премиальном дорогом контенте и методах его распространения. В данном случае компания владеет уникальным контентом, спрос на который довольно значителен, что позволяет использовать различные новые методы монетизации.

Кризисная ситуация диктует необходимость большего внимания к реализации второй стратегии, связанной с удешевлением

производства за счет использования стратегии channel-in-a-box. По существу, это означает значительное сокращение затрат на инфраструктуру, поскольку вся вещательная часть и сопровождающие ее технологии будут находиться в одном вещательном устройстве. Большинство ведущих компаний уже разрабатывают такие методы, причем многие из них связаны с облачными технологиями.

Действительно смогут выиграть на рынке и получить огромную выгоду лишь те компании, которые сумеют эффективно совместить и использовать оба эти пути развития. Наиболее перспективным видится построение небольших вещательных комплексов на основе решений channel-in-a-box, причем с использованием монобрендовых решений. Вторым шагом в цепочке эффективного бизнеса будет сотрудничество и конвергенция с компаниями-вендорами, операторами связи и поставщиками аналогичных услуг. На смену большим дорогостоящим комплексам приходит новая модель активного бизнеса, где небольшие игроки рынка зарабатывают, действуя вместе.

На телевизионном рынке складываются три альтернативных пути развития бизнес-моделей. Интенсивная модель предполагает использование дешевых и компактных технических решений, конкурентное преимущество которых – низкие издержки производства телевизионного контента. Экстенсивная модель ориентируется на расширение пользовательской аудитории во времени и пространстве за счет конвергенции телевизионных и интернет-технологий. Гибридная модель предусматривает применение элементов и первого и второго вариантов в эксклюзивном сегменте премиального контента.

Строя комплекс с использованием технических инноваций (интенсивная бизнес-модель), телевизионная компания значительно сокращает технические и эксплуатационные расходы, что позволяет использовать эти средства для дальнейшего развития и усовершенствования технологического комплекса, а также закупки нового контента. Экстенсивная модель, с активным развитием абонентской базы, партнерских отношений и сетей распространения, подразумевает получение доходов от подписок и различных вариантов продажи доступа к контенту. Программы разделения доходов с партнерами позволяют получать проценты от использования клиентами совместных услуг. Когда компания

выбирает модель создания и распространения премиального контента (гибридная модель), она может рассчитывать не только на стабильные доходы от подписки клиентов, но и на большие контракты на распространение и продажу материала.

Благодаря цифровизации и активному развитию и проникновению информационных технологий, рынок телевизионных услуг сегодня трансформируется в сегмент более широкого рынка мультисервисных сетей, образующих единый коммуникационный комплекс. Бизнес-модель типичного игрока подобного рынка – не узкая специализация (например, на вещательных услугах), а весь спектр товаров и услуг сферы информационно-компьютерных технологий. И только такое ведение бизнеса с активным использованием передовых технологий позволит значительно уменьшить затраты на техническое обеспечение и поддержку подобных решений, позволяя таким игрокам комфортно чувствовать себя в конкурентной телевизионной среде.

Быстро меняющиеся технологии, поведение регуляторов, конкурентов и экономическая обстановка заставляют что-то менять в классической бизнес-модели телевидения. Но главной целью всегда остаётся то, что новая бизнес-модель позволяет увеличивать ценность компании и создаёт дополнительные аспекты конкурентоспособности, что особенно важно в эпоху цифровизации, когда новые технологии активно появляются на всех рынках.

Литература

1. *Armstrong M.* Competition in two-sided markets // *RAND Journal of Economics*. – 2006. – Vol. 37. – № 3.
2. *Safiullin L. N., Novenkova A. Z., Safiullin N. Z.* Utility and demand in the new economy // *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – Vol. 14.
3. *Samson R., Mehta M., Chandani A.* Impact of Online digital communication on customer buying decision // *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – Vol. 11.
4. *Dietl H., Lang M., Lin P.* Advertising pricing models in media markets: lump-sum versus per-consumer charges // *Information Economics and Policy*. – 2013. – Vol. 25.
5. *Reisinger M.* Platform competition for advertisers and users in media markets // *International Journal of Industrial Organization*. – 2011. – Vol. 30. – № 2.

6. *Peitz M., Valletti T.* Content and advertising in the media: pay-tv versus free-to-air // *International Journal of Industrial Organization*. – 2008. – Vol. 26. – № 4.
7. *Calzada J., Martinez-Santos F.* Broadband prices in the European Union: competition and commercial strategies // *Information Economics and Policy*. – 2014. – Vol. 27.
8. *Lin P.* Market provision of program quality in the television broadcasting industry // *The BE Journal of Economic Analysis and Policy*. – 2011. – Vol. 11. – № 1.
9. Материалы конференции «Digital&Connected TV Russia». – 2014.
10. Материалы конференции «IBC 2014 RAI Amsterdam, Новые сферы развития телевизионной отрасли». URL: <http://www.abc.org/>
11. Материалы конференции «NAT EXPRO Russia 2014 – Облачные технологии компаний Grassvalley и Imagine». URL: <http://www.natexpo.ru/>
12. *Арзамасцев Г.* Материалы форума: Стратегии современного медиа производства. Телевизионное вещание из облака. Вещательный сервер как услуга.
13. *Katz E.* Introduction: the end of television? // *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. – 2009. – Vol. 625.
14. *Kind H., Nilssen T., Sorgard L.* Business models for media firms: does competition matter for how they raise revenue? *Marketing Science*. – 2009. – Vol. 28. – № 6.
15. *Гитин А.* Защита платного ТВ // *Техника кино и телевидения*. – 2014. – № 10.
16. *Маградзе Р.* Бизнес-модели тематического ТВ в России // *Телеспутник*. – 2014. – сент.
17. Аналитическое агентство TNS Russia.