

SCIENTIFIC RESEARCHES OF STUDENTS

<https://doi.org/10.17721/2522-1272.2019.74.13>

UDC 007:654.197:338.22.021.2

Concept of the Digital Media Business Model in Scientific Understanding

Artur Shkilevych*Master of Journalism**Institute of Journalism, National Taras Shevchenko University of Kyiv
36/1 Illienka St., Kyiv, 04119, Ukraine**Corresponding author's e-mail address: arthurshkil@gmail.com***ABSTRACT**

The article deals with the notion of a business model of digital media explored by the scholars. The objective of the study is to explore the concept of a business model of digital media in scientific understanding. The main tasks of the study proceed from its objective and topic which are the following: 1) to analyze the approaches to definition and content of the concept of a business model; 2) to outline the scholar ideas and views on existence and essence of media business models; 3) to highlight the possible types of business models of digital media that have proven themselves in practice and are characterized in authoritative scientific research; 4) to investigate implementation of certain business models in the concrete cases of foreign and Ukrainian media. To achieve the aforementioned tasks of the article, the certain methodologies are used. It is the general methods of analysis and synthesis for holistic understanding and evaluation of facts, a bibliographic method for investigation of all available relevant works by reputable scholars who were involved with the issues close to the topic of the article. We use both diachronic and synchronous methods for simultaneous analysis of business models of digital media in chronological and modern (actual) dimensions. Exploring the notion of a business model, the elements of a system method for getting the systematic results and capturing the whole set of connections of the object with other phenomena is used. On the stage of analysis of an existing media business model, the case study and the elements of a content analysis are used.

As a result of the research it is proved that there are numerous types of business media, which are broadly used in the whole world. Despite many Ukrainian media are still using a traditional business model or are still owned by oligarchs, many digital media use actively the new perspective models. It is most often different versions of the paywall model (Krytyka), crowd funding (Hromdaske TV), a model of public television (UBC:UA), sale of joint products (it is most often collectibles) etc.

To summarize the foregoing all media that care about their image, development and profitability, seek for themselves for a right business model and change it if necessary.

KEYWORDS: mass media business model; digital media; paywall model; crowd funding.

УДК 007:654.197:338.22.021.2

Поняття про бізнес-моделі електронних медіа у науковому осмисленні

Шкілевич Артур Михайлович, Інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, студент магістратури

Резюме

Засоби масової інформації, які піклуються про свою репутацію, розвиток і прибутковість, шукають правильну модель бізнесу і змінюють її, якщо це необхідно. У статті розглянуто бізнес-моделі електронних медіа, досліджені науковцями. Основні завдання дослідження: 1) проаналізувати підходи до визначення та змісту поняття бізнес-моделі; 2) окреслити ідеї та погляди вчених на існування та сутність бізнес-моделей ЗМІ; 3) висвітлити можливі типи бізнес-моделей електронних ЗМІ, які зарекомендували себе на практиці й описані в авторитетних наукових дослідженнях; 4) дослідити реалізацію певних бізнес-моделей у конкретних зарубіжних та українських ЗМІ.

Використано бібліографічний метод дослідження доступних робіт авторитетних учених, які займалися питаннями, близькими до теми статті; діахронічні й синхронні методи для одночасного аналізу бізнес-моделей електронних носіїв у хронологічному та сучасному (актуальному) вимірах.

Незважаючи на те, що більшість українських ЗМІ досі використовують традиційну бізнес-модель або залишаються власністю олігархів, багато електронних ЗМІ активно використовують нові перспективні моделі. Найчастіше це різні версії моделі paywall («Критика»), краудфандінг, модель громадського телебачення («Суспільне телебачення в Україні»), продаж супутніх товарів тощо.

Ключові слова: бізнес-модель в медіа; електронні медіа; краудфандінг; бізнес-модель paywall.

Шкилевич А.М. Понятие про бизнес-модели в электронных медиа в научном осмыслении

Средства массовой информации, которые заботятся о своей репутации, развитии и прибыльности, ищут правильную модель бизнеса и меняют ее, если это необходимо. В статье рассмотрены бизнес-модели электронных медиа, исследованные учеными. Основные задачи исследования: 1) проанализировать подходы к определению и содержанию понятия бизнес-модели; 2) определить идеи и взгляды ученых на существование и сущность бизнес-моделей СМИ; 3) осветить возможные типы бизнес-моделей электронных СМИ, которые зарекомендовали себя на практике и описаны в авторитетных научных исследованиях; 4) исследовать реализацию определенных бизнес-моделей в конкретных зарубежных и украинских СМИ.

Использованы библиографический метод исследования доступных работ авторитетных ученых, занимавшихся вопросами, близкими к теме статьи; диахронические и синхронные

методы для одновременного анализа бизнес-моделей электронных носителей в хронологическом и современном (актуальном) измерениях.

Несмотря на то, что большинство украинских СМИ до сих пор используют традиционную бизнес-модель или остаются собственностью олигархов, много электронных СМИ активно используют новые перспективные модели. Чаще всего это различные версии модели paywall («Критика»), краудфандинг, модель общественного телевидения («Общественное телевидение в Украине»), продажа сопутствующих товаров и тому подобное.

Ключевые слова: бизнес-модель в медиа; электронные медиа; краудфандинг; бизнес-модель paywall.

1. Вступ

Український медіаринок на сучасному етапі переживає процеси оновлення, діджиталізації та переорієнтації на сферу віртуальних електронних медіа. Унаслідок зростання конвергенції медіа і появи нових технологічних рішень з'являється дедалі гостріша потреба забезпечувати свою окупність та знаходити шляхи і способи для успішного функціонування на змінному медіаринку. Засоби масової комунікації не готові просто отримувати кошти для того, щоб виходити «на нуль» у бюджетному аспекті, а й прагнуть втримувати свою аудиторію і заробляти додаткові кошти для розвитку і розширення свого медіа. Унаслідок процесу діджиталізації електронні медіа підпадають під дію законів ведення електронного бізнесу. Суттєвими чинниками впливу на вибір бізнес-моделі медіа є мінливість ринку і невпинний розвиток цифрових технологій, глобалізація й наростання глобальної асиметрії бізнесу. Розглядаючи особливості українського медіа-ринку, Анастасія Горчикова зауважує, що внаслідок глобалізації «змінюється стратегія медіакомпаній, які все більше розвиваються як багатопрофільні холдинги, що містять у собі всі відомі типи ЗМІ» [1, с. 82]. Дослідниця відзначає впливи глобалізації на український медіа-ринок: наближення до стандартів західної журналістики, структуризацію матеріалів, поліпшення ефективності економічної структури, соціальне значення тощо. Водночас залишається актуальною проблема медіавласності. «Для того, щоб виконувати свою соціальну функцію, – застерігає Володимир Федорін, – медіа мають бути самодостатніми, прибутковими, вони не повинні залежати від людей, які підкидають їм гроші, щоби використовувати в своїх комбінаціях» [2]. Правильний вибір бізнес-моделі, вміння бути гнучкими на ринку і корегувати бізнес-процеси всередині медіа-компанії, як свідчить світова практика, усуває залежність від бізнесменів та політиків, дає змогу робити діяльність кращою та якіснішою, витримувати будь-які ринкові коливання і після кожної трансформації залишатися «на плаву».

Мета статті – визначити поняття бізнес-моделі електронних медіа у науковому осмисленні. Відповідно у тексті поставлено кілька **завдань**, що посприяють досягненню мети:

- стисло проаналізувати підходи до визначення і зміст поняття «бізнес-модель»;
- окреслити наукові позиції і погляди на сутність бізнес-моделей медіа;
- висвітлити можливі види бізнес-моделей електронних медіа, які зарекомендували себе на практиці й описані в авторитетних наукових дослідженнях;
- дослідити реалізацію різних бізнес-моделей на конкретних прикладах (кейсах) іноземних та українських медіа.

2. Теоретичне підґрунтя

Поняття «бізнес-модель» є предметом досліджень великого кола іноземних та українських дослідників починаючи з середини ХХ ст. Теоретизуванням і практичною розроб-

кою бізнес-моделей займаються сучасні науковці Олександр Остервальдер та Ів Піньє (автори відомої бізнес-моделі CANVAS), Любов Федулова, Володимир Марченко, Володимир Федорін, Анна Розман, Валентина Скриль та ін. Більшу практичну цінність для нашого дослідження мають праці з теорії бізнес-моделювання у медіа-просторі та теорії медіакомунікацій. Михайло Пітюлич розробив класифікацію бізнес-моделей для тих компаній, що ведуть електронний бізнес. Сучасні медіафахівці вивчають такі бізнес-питання, як користь краудфандингу для електронної журналістики, потреба медіа-освіти, залучення відеоконтенту для збільшення інтересу аудиторії до ЗМІ, медіастартапи, способи заробітку медіа на кшталт спецпроектів тощо. Медіаконсультант Олександр Амзін у численних працях присвячує увагу фінансовим питанням діяльності електронних медіа, розглядаючи медіаконвергенцію як основний економічний прийом для стимулювання прибутків медіа. Тобто конвергентні медіа у певному сенсі він розглядає як бізнес-моделі для ефективного існування електронних медіа в умовах сучасного медіаринку. Дослідник медіаринку Володимир Брадов вважає, що саме трансформації медіа внаслідок глобалізації і технологічного, інформаційного, мережевого проривів впроваджують рекламний компонент у діяльність ЗМК, привертають увагу інвесторів, тобто є каталізатором перетворення електронних медіа у бізнес. Ольга Вдовічена наголосила, що електронні медіа утримують найбільшу частку реклами на світовому рекламному ринку внаслідок відносно низьких витрат та інтерактивної взаємодії користувачів інформації з медіа. Російський медіа-аналітик Василь Гатов безпосередньо детально вивчав і класифікував основні види бізнес-моделі сучасних електронних медіа: виробничо-торгову, «подвійної конверсії» (історичні типи), модель суспільного медіа, передплата на розширені версії медіа, metered paywall, краудфандинг (колективне фінансування), модель мікроплатежів, модель «благодійного внеску» [3].

3. Методи дослідження

Використано бібліографічний метод дослідження доступних робіт авторитетних учених, які займалися питаннями, близькими до теми статті; діахронічні й синхронні методи для одночасного аналізу бізнес-моделей електронних носіїв у хронологічному та сучасному (актуальному) вимірах.

4. Результати й обговорення

У сучасному науковому дискурсі поняття «бізнес-модель», хоч і є порівняно новим, проте залишається одним із важливих компонентів теорії економічних, бізнесових, медійних процесів. Розвиток концепції бізнес-моделі «зумовив можливість застосування вищезгаданого поняття у стратегічному управлінні підприємств, що здійснюють діяльність у різних галузях економіки», – слушно підкреслив дослідник Володимир Марченко [4, с. 109]. Визначаючи сутність поняття, вчені виходять з однієї з двох передумов: внутрішньої (орієнтація на бізнес-процеси чи ролі всередині компанії) і зовнішньої (зорієнтованість на споживача чи головну цінність компанії) [5, с. 491] і послуговуються різними формами, способами унаочнення: конструктивними і дескриптивними означеннями (концептуально і логічно), у візуальних формах матриць, таблиць і графіків, графічних схем тощо. Відповідно до універсальної структури бізнес-моделі, запропонованої 2008 р. дослідниками Олександром Остервальдером та Івом Піньє (ця бізнес-модель відома як CANVAS), структуру бізнесу можна представити у вигляді дев'ять блоків. Цю модель активно використовують при роботі громадських організацій, в освітніх і навчальних проектах – у широкому спектрі видів діяльності.

1. Сегмент споживачів. Кожна компанія працює для одного чи кількох сегментів.

2. Цінова пропозиція: вирішення проблем споживачів і задоволення їхніх потреб ціною певного грошового еквіваленту.

3. Канали. Цінова пропозиція доходить до свідомості споживача через комунікації, побудовані як майбутні канали продажів.

4. Взаємини з клієнтами, які організація встановлює і підтримує кожним сегментом окремо.

5. Прибутки, які є результатом запропонованих клієнтам цінових пропозицій.

6. Ключові ресурси: охоплюють активи, які необхідні для формування пропозиції й інших елементів.

7. Основна діяльність. Компанія зосереджується на виконанні певних конкретних видів діяльності.

8. Ключові партнерства. Окремі види діяльності й доставка ресурсів можуть бути передані в аутсорсинг за межі організації.

9. Структура витрат. Компоненти бізнес-моделей відображаються у структурі витрат організації [6].

Медіадослідник М. Пітюлич зі співавторами зазначає у статті «Новітні бізнес-моделі у сфері Інтернет-маркетингу» (2018), що сучасну систематизацію етапів і компонентів ведення електронного бізнесу можна поділити на такі:

1. Бізнес-модель.
2. Планування роботи відділу маркетингу і продажів.
3. Організаційна структура бізнесу.
4. Управління фінансовим обліком.
5. Стратегія і дисципліна реалізації бізнес-проекту [7, с. 323].

У використанні електронних медіа традиційна бізнес-модель ЗМІ («подвійної конверсії») передбачає залучення реклами з метою отримання прибутку. Конверсія відбувається спочатку внаслідок продажу самого примірника/випуску видання, а вдруге – внаслідок продажу реклами, що залежить від кількості покупців першої ланки – тобто зацікавлених читачів. Якщо йдеться про електронні медіа, то підрахунок аудиторії й її активність є головним критерієм результативної роботи компанії. Надання рекламних площ або ефіру у форматі телебачення – це одна з найдавніших форм заробітку. Але цю форму в сучасних умовах існування великої кількості медіа й доступу до будь-яких електронних медіа-ресурсів не можна вважати стабільною. Кількість реклами залежить від розміру і структури аудиторії, від багатьох вимог, що їх не завжди легко дотриматися. Електронні медіа є своєрідними компаніями з продажу такої цінності, як контент. На думку Володимира Брадова, «рекламна послуга, реалізована інтернет-медіа, крім притаманних їй персоніфікації та адресності, характеризується інтерактивністю – двостороннім зв'язком між рекламним майданчиком і споживачем» [8].

Модель суспільного мовника розвинулася історично після Другої світової війни у державах західних демократій. Сьогодні це національні медіа, що фінансуються з суспільних джерел, мають особливий правовий статус, відокремлені від держави і постають своєрідним «голосом народу», народним надбанням, із визначеними функціями побудови національно свідомого громадянського суспільства. Особливістю цієї бізнес-моделі є заборона приватного чи державного фінансування (є виключно громадське плюс власні прибутки від контенту), обмеження на використання реклами, просвітницькі і суспільно-політичні функції, що впливає на контент. Нині суспільні медіа-компанії існують у багатьох європейських країнах. Наприклад, польське суспільне телебачення TVP використовує гібридну бізнес-модель, надаючи платний доступ до різних пакетів телевізійного контенту.

Втім, застосування моделей традиційних медіа є не надто перспективним через постійний розвиток медіа-ринку і технологій. Нині успішною вважається модель самоокупності електронних медіа, базована на використанні платного контенту. Це може бути отри-

мання підписки, плата за авторські права, платний доступ до всього чи до специфічного контенту, купівля окремих матеріалів, платні пакети доступу до телебачення тощо. Це дуже продуктивна форма роботи, яка особливо розвинута в американських та європейських медіа і почасти приживається в Україні. Важливу роль відіграє бренд – тобто назва, історія, компанії, які здатні встановити міцні зв'язки з аудиторією. Якісний контент і хороший бренд є головною формулою успіху сучасних ЗМІ.

Ефективним способом отримання додаткового прибутку може бути перехід популярного сайту у друкований формат, як це трапилося з місцевим виданням «Caerphilly Observer» у Південному Вельсі, чи йшлося в намірах колись популярного «Живого Журналу» видавати блоги у книжковому форматі [9]. Цікавою формою отримання прибутку можна вважати публікацію актуального контенту у формі книги, наприклад, поліцейських хронік чи компендіуму політичних новин на актуальну тему (як-от, бестселер про російського опозиціонера Олексія Навального після суду над ним). Тобто в цьому випадку йдеться про наголос на продажі ексклюзивного контенту: текстового, графічного, блогерського, мемуарного, довідкового, рейтингів, фотопродукції чи мистецтва. Крім того, медіа успішно продають супутні товари (книжкові колекції, DVD-диски українських російськомовних і російських глянцевих видань, косметика, іграшки, колекційні фігурки тощо). У випадку телевізійних каналів найчастіше супутні товари продають, використовувачи високореєтингові телепрограми розважального змісту на кшталт «Танців із зірками» чи «Україна має талант». Супутніми формами отримання прибутків тут були випуск брендваної друкованої продукції, концертнування регіонами України, організація загальнонаціональних шоу за участю зірок, продаж авторських прав та гастролей тощо.

Ще одна бізнес-модель електронних медіа – це так звана «стандартна», тобто зарібок на рекламі. Оскільки вона може зазнати втрат у сучасних умовах, то виходом з ситуації збитковості можуть бути такі альтернативи стандартної бізнес-моделі: прямий продаж (продажі лідів і клієнтів), взаємовигідна кооперація різних медіа для продажу реклами, підтримка своєї діяльності коштом клієнтів, а не рекламодавців, тобто робота над самоокупністю ЗМІ [10].

Найвідомішим і найбільш поширеним у практиці світових медіа є механізм paywall (платний контент) – трьохстороння форма взаємодії видавця, редакції і споживача. Цей механізм успішно страхує компанію від коливань рекламного ринку, зміни політичної ситуації й дозволяє інтенсифікувати прибутки зі вже нарощеної аудиторії. Центральним засобом цієї стратегії є правильне оцінювання потенційного клієнта й орієнтація на найбільш відповідних клієнтів.

Орієнтація на зарібок від контенту має безліч модифікацій. Медіа-компанії можуть пропонувати спеціальні види контенту, змінювати свій контент внаслідок зміни потреб аудиторії, створювати брендоорієнтовані події, освітні проекти, оголошувати краудфандинг, організовувати модель клубу для клієнтів медіа.

У практиці медіа виділяють різні бізнес-моделі, що базуються на моделі paywall. Наприклад, це можуть бути мікроплатежі – певна сума оплати за кожен матеріал, стандартна передплата. Окремим видом є краудфандинг: в Україні у такий спосіб працює Громадське телебачення, яке постійно отримує пожертви на діяльність на Спільнокошті. Подібним чином працює український інтелектуальний часопис «Критика». Редакція «Критики» пропонує свій кейс: передплата на електронну версію, на друкований журнал і на обидва одночасно, плата за окремі випуски у форматі PDF, можливість прямої фінансової підтримки видання, організація брендваних подій, видання і пропагування фахової інтелектуальної літератури на базі видавництва «Критика».

Особливою формою краудфандингу є сервіс Patreon, що дає змогу купляти статус «благодійника» для будь-якого проекту без загрози його узурпації (як це буває з підтрим-

кою ЗМІ певними олігархами). У системі paywall виокремлюють чотири історичні типи бізнес-моделей:

1. Жорсткий paywall передбачає доступ до читання матеріалів лише після оплати (платне кабельне телебачення США).
2. М'який paywall дозволяє читати частину контенту безкоштовно. Найчастіше реалізується в форматі metered paywall, коли споживач може прочитати певну кількість матеріалів у певний період (за день, за тиждень, за місяць) до того, як його попросять оплатити доступ чи оформити передплату (наприклад, так працює The New York Times).
3. Гібридний paywall поєднує обидва вище вказані типи (польська платіжна інфраструктура Piano Media надає за оплату пакетний доступ до платних ЗМІ).
4. Преміальний paywall передбачає доступ до додаткових продуктів, які підвищують лояльність аудиторії: колонки, аналітика, знижки, квитки, книги тощо (часто використовує телеканал СТБ у контексті своїх розважальних проєктів).

5. Висновки

Отже, бізнес-моделі призначені забезпечити ефективну організацію бізнесу та результативну діяльність, сприяти вирішенню можливих проблем і адаптації до умов ринку, що постійно змінюються. На сучасному медіа-ринку є різні модифікації бізнес-моделей електронних медіа, що пропонують адаптивні механізми в умовах глобалізації, розвитку технологій і дають змогу зберігати фінансову стабільність, забезпечувати розвиток цих медіа. В умовах українського медіа-ринку значна кількість медіа, зокрема загальнонаціональних, продовжує залишатися під контролем олігархів (бізнесменів і політиків), що гальмує їхній розвиток, адже не дає можливостей і стимулів працювати на самоокупність та якість контенту, не забезпечує свободу слова і незалежність ЗМІ. Інші електронні медіа адаптують традиційну бізнес-модель («подвійної конверсії»), яка передбачає отримання прибутків від продажу контенту (випусків друкованих ЗМІ або телепродукції для ТБ) і від подальшого продажу реклами з урахуванням обсягу аудиторії. У віртуальному медіа-просторі йдеться про забезпечення місць для реклами і спонсорство. Так, наприклад, працює українська версія «Комсомольської правди»; виробник кави Якобз Монарх (Нескафе) тривалий час спонсорував ранкове телешоу «Сніданок з 1+1» на телеканалі «1+1». Українське Суспільне телебачення адаптує модель демократичного суспільного мовника, що юридично обмежений у джерелах фінансування і повинен бути самоокупним, чи мати фінансування з громадських джерел. Українське Громадське телебачення використало нетипову бізнес-модель краудфандингу, щоб зібрати необхідні для створення кошти шляхом колективного фінансування. Інтелектуальний часопис «Критика» є зразком високоякісного читива, що використовує ефективну синтетичну бізнес-модель на базі paywall для забезпечення своєї роботи: плата за передплату на електронну версію, на друкований журнал і на обидва одночасно, плата за окремі випуски у форматі PDF, можливість прямої фінансової підтримки видання, організація брендovаних подій, видання і пропагування фахової інтелектуальної літератури на базі видавництва «Критика». Сам контент у «Критиці» доступний лише за механізмом жорсткого paywall при можливості прочитати кілька абзаців статті безкоштовно.

Отже, попри олігархізацію і засилля традиційної «рекламної» бізнес-моделі, українські електронні медіа, що прагнуть закріпитися на ринку і мати статус авторитетного ЗМІ, дбають про самоокупність і фінансову незалежність, адаптують нові бізнес-моделі, шукають синтетичні способи для ведення медіа-бізнесу.

References

1. Horchikova, A. (2015), "Ukrainian media market in the conditions of globalization", *Obraz [Image]*, vol. 3, pp. 81–87.
2. Stukalo, A.V. (2014), "Ukrainian media as business: problems and perspectives", *European Journalism Observatory – EJO*, available at: <https://bit.ly/2UkAIXN> (accessed 01 April 2019).
3. Gatov, V. (2019), *Business Models of Modern Media Companies*, Academia, 24 p., available at: <https://bit.ly/2TWpNJh> (accessed 01 April 2019).
4. Marchenko, V. (2016), "The structure and factors of constructing a competitive business model for mechanical engineering enterprises", *Naukovyi Visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu. Seriya : Ekonomika i Menedzhment [Scientific Herald of International Humanitarian University. Series : Economics and Management]*, vol. 21, pp. 77–80.
5. Skryl, V. (2016), "Business models of the enterprise: evolution and classification", *Naukovyi Visnyk Mukachivskoho Derzhavnoho Universytetu. Seriya : Ekonomika i Suspilstvo [Scientific Herald of Mukachevo State University. Series : Economics and Society]*, vol. 7, pp. 490–496.
6. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Alpina Publisher, Moscow, 288 p.
7. Pitiulych, M.M., Kruchak, L.V. & Lyzanets, A.H. (2018) "The latest business models in the field of Internet marketing", *Ekonomika ta Suspilstvo [Economics and Society]*, vol. 17, pp. 322–326.
8. Bradov, V. (2014), "Typological structuring of the media market of Ukraine: the vectors of influence", in Lyzanchuk, V.V. et al. (Eds.), *Tele ta Radio Zhurnalistyka [TV and Radio Journalism]*, National Ivan Franko University of Lviv, Lviv, vol. 13, pp. 161–168.
9. Morozova, S. (2013), "Livejournal wants to publish blogs as books", *Adindex.ru*, available at: <https://adindex.ru/news/digital/2013/09/23/102462.phtml> (accessed 02 April 2019).
10. Amzin, A. (2016), "Business models of new and latest media", *How New Media Has Changed Journalism 2012-2016*, Publishers of Humanitarian University, Humanitarian University, available at: <http://newmedia2016.digital-books.ru/kniga/biznes-modeli-novy-h-i-novejshih-media/> (accessed 02 April 2019).

Submitted on 10.04.2019

Список літератури

1. Горчикова А. Український медіаринок за умов глобалізації // Образ. 2015. Вип. 3. С. 81–87.
2. Стукало А. В. Українські медіа як бізнес: проблеми і перспективи // Європейська обсерваторія журналістики – EJO : веб-сайт. 2014. URL : <https://bit.ly/2UkAIXN>
3. Гатов В. Бизнес-модели современных медиа-компаний // Academia.edu – Share research. URL : <https://bit.ly/2TWpNJh>
4. Марченко В. Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 21. С. 77–80.
5. Скриль В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 490–496.

6. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
7. Пітюлич М. М., Кручак Л. В., Лизанець А. Г. Новітні бізнес-моделі у сфері Інтернет-маркетингу // Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 322–326.
8. Брадов В. Типологічна структуризація медіаринку України: вектори впливу // Теле- та радіожурналістика : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Лизанчук та ін. – Львів : Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, 2014. Вип. 13. С. 161–168.
9. «Живой журнал» хочет издавать блоги в виде книг // Adindex.ru : веб-сайт. 2013. URL : <https://adindex.ru/news/digital/2013/09/23/102462.phtml>
10. Амзин А. Как новые медиа изменили журналистику: Бизнес-модели новых и новейших медиа. 2016. URL : <http://newmedia2016.digital-books.ru/kniga/biznes-modeli-novyh-i-novejshih-media/>

Надійшла до редколегії 10.04.2019