

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М. В. ЛОМОНОСОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ**

**Спортивное телевидение в США: современное  
состояние и монетизация контента**

Работа  
студентки IV курса  
дневного отделения  
Терентьевой Александры  
Дмитриевны

Москва 2020

## Содержание

Введение	3
Глава 1. Специфика спортивного вещания и его монетизации в США	5
1.1. Структура спортивного телевещания в США	5
1.2. Монетизация спорта в США	7
Глава 2. Рейтинговые виды спорта и аудитория спортивных телеканалов в США	13
2.1 Спортивные кабельные телеканалы США: контент, монетизация и предпочтения аудитории	13
2.2 Спортивные эфирные телеканалы США: контент, монетизация и предпочтения аудитории	20
Заключение	24
Список литературы	26

## **Введение**

Тема нашего исследования — «Спортивное телевидение в США: современное состояние и монетизация контента». Спорт в США является неотъемлемой частью индустрии развлечений. Однако спортивное телевидение в США осуществляет не только развлекательную роль, но и является одним из важнейших источников финансирования спорта. Спортивные телетрансляции, в свою очередь, привлекают рекламодателей и являются главным источником дохода для специализированных американских спортивных телеканалов.

**Актуальность темы** исследования обусловлена тем, что спортивное телевидение во всем мире находится на пике популярности. Телевидение в США постоянно развивается и находит новые способы монетизации контента и привлечения аудитории. Изучение методов монетизации спорта в США крайне полезно и для российского опыта спортивного телевидения. В нашей стране медиа-маркетинг спортивной индустрии только начинает развиваться. Данное исследование спортивного маркетинга на телевидении США анализирует методы монетизации контента, которые могут пригодиться на этапе развития специализированного спортивного телевидения в России.

**Степень изученности темы** российскими исследователями крайне низкая, поэтому в основном теоретическая литература, как и периодика, в нашем исследовании использована англоязычная.

Американские исследователи внесли свой вклад в изучение спортивного маркетинга, в частности в изучение механизмов работы спортивного телевидения. Мы опирались

на работы американских авторов Т. Ивенса, П. Иосифидиса, П. Смита<sup>1</sup>; С. Фуллертон, Г.Р. Мерца<sup>2</sup>; на работу отечественного автора Алексева С.В<sup>3</sup>, а также на такие американские СМИ, как Bloomberg, Washington Post, на статистический сайт Statista и на данные компании Nielsen.

С развитием IT-технологий количественно увеличиваются методы монетизации спортивного контента, анализу которых мы и посвящаем наше исследование.

**Цель** исследования состоит в том, чтобы проанализировать современное состояние спортивного телевидения в США и методы монетизации контента.

Поставленная цель определила следующие **задачи** исследования:

- Определить структуру спортивного телевидения в США
- Выяснить методы монетизации спортивного контента на телевидении США
- Проанализировать контент спортивных телеканалов США, а также методы монетизации кабельных и эфирных телеканалов.
- Определить предпочтения аудитории специализированных спортивных телеканалов США.

---

1Evens T., Iosifidis P., Smith P. The Political Economy of Television Sports Rights. London: Palgrave Macmillan, 2013. pp. 19.

2Fullerton S., Merz G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. Sport Marketing Quarterly, 2008. no. 17, pp. 90-108

3 Алексеев С. В. Спортивный маркетинг. Правовое регулирование. М.: Юнити-Дана, 2015. С. 273-275.

**Объект** исследования — спортивное телевидение США.

**Предмет** исследования — методы монетизации спортивного контента на телевидении в США.

В качестве **методов** исследования были использованы: анализ теоретических источников, анализ статистических данных американских спортивных телеканалов, анализ контента спортивных телеканалов, анализ методов монетизации.

**Эмпирическую базу** исследования составляют статистические данные по американским спортивным телеканалам и телетрансляции спортивных каналов за 2019 год, а также статьи американских СМИ.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы.

## **Глава 1. Специфика спортивного вещания и его монетизации в США**

### **1.1. Структура спортивного телевидения в США**

Структура спортивного телевидения в США состоит из трех уровней: национальное телевидение, федеральное кабельное телевидение и региональное телевидение. Разберем каждый уровень по отдельности.

Национальное спортивное телевидение осуществляют следующие эфирные телеканалы: NBC, ABC и CBS, FOX («большая четверка»).

NBC (National Broadcasting Company) — американская национальная ширококвещательная компания, основанная в 1926 году. Телевидение осуществляется с 1939 года. С 1994 года ведется круглосуточное телевидение. Телеканал транслирует множество спортивных телепрограмм, которые

освещают различные виды спорта: американский футбол (Sunday Night Football (SNF on NBC), Sunday Super Bowl, Superbowl Night), хоккей (Wednesday Night Hockey (WNNH on NBC), NHL: All-Stars, NHL: Winter Classic, NHL: Stanley Cup), баскетбол (NBA Friday, NBA'S the FINAL'S, NBA: All-Stars) и бейсбол (MLB Home-Run-Derby, MLB, WORLD SERIES, MLB-All-Star).<sup>4</sup>

ABC (American Broadcasting Company) — американская национальная ширококвещательная компания, основанная в 1943 году, на сегодняшний день принадлежит компании Walt Disney. Телевещание осуществляется с 1948 года. С 2006 года спортивное телевидение на канале осуществляется под брендом ESPN on ABC. Телеканал освещает футбол (College Football, Saturday Nights, Rose Bowl), баскетбол (College Basketball), бейсбол (Little League World Series), автомобильный спорт (Champ Car World Series), а также телеканал транслирует матчи профессиональной футбольной лиги (MLS Soccer).<sup>5</sup>

CBS (Columbia Broadcasting System) — американская национальная ширококвещательная компания, основанная в 1927 году. Телевещание осуществляется с 1941 года. Спортивное телевидение CBS охватывает американский футбол (NFL on CBS, NFL Today, SEC on CBS), баскетбол (College Basketball on CBS), гольф (The Masters on CBS) и теннис (US Open до 2015 года).<sup>6</sup>

FOX (Fox Broadcasting Company) — американская национальная телевизионная сеть, основанная Рупертом Мердоком в 1986 году. Спортивное телевидение было запущено в 1994 году, когда FOX приобрела права на

---

<sup>4</sup>NBC Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/NBC\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/NBC_Sports).

<sup>5</sup>ESPN on ABC. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/ESPN\\_on\\_ABC](https://sportscasting.fandom.com/wiki/ESPN_on_ABC).

<sup>6</sup>CBS Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/CBS\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/CBS_Sports).

телевизионное вещание Национальной футбольной Лиги (NFL), которое осуществляется и по сей день. Также FOX транслирует матчи MLB (Главная лига бейсбола), автомобильные гонки NASCAR (National Association of Stock Car Auto Racing), а также Чемпионаты мира ФИФА по футболу. С 1994 по 1999 году телеканал транслировал Национальную Хоккейную Лигу (NHL).<sup>7</sup>

Федеральное кабельное спортивное телевидение осуществляют специализированные телеканалы ESPN, ESPN-2, ESPN-3, NBA-TV и NBCSN.

ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) — американский круглосуточный кабельный спортивный телеканал, основанный в 1979 Биллом Рассмуссеном. Телеканал имеет эксклюзивные права на трансляцию матчей Национальной Баскетбольной Ассоциации (NBA и женской серии WNBA), также телеканал эксклюзивно транслирует теннисные «большие шлемы» (US Open, Wimbledon, Australian Open), финалы серии ATP, Indian Wells Masters и Miami Open. Кроме того, ESPN показывает матчи итальянской футбольной лиги (Serie A) и матчи национальной лиги УЕФА. Помимо этого, ESPN транслирует Формулу-1, UFC, американский футбол и бейсбол. ESPN имеет дочерние телеканалы ESPN-2 (с 1993 года) и ESPN-3 (осуществляет онлайн-вещание) и ESPN+ (стриминговый сервис).<sup>8</sup>

Региональное кабельное спортивное телевидение осуществляют следующие телеканалы: Fox Sports, Fox Sports Arizona, Fox Sports West и YES.

---

<sup>7</sup> FOX Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/FOX\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/FOX_Sports).

<sup>8</sup> ESPN, Inc. URL: <https://www.britannica.com/topic/ESPN-Inc>.



На региональном уровне телеканалы Fox Sports, Fox Sports Arizona и Fox Sports West показывают игры местных бейсбольных и баскетбольных команд. Например, таких, как Texas Rangers, Houston Astros, Arizona Wildcats и др.<sup>9</sup>

YES (Yankee Entertainment and Sports Network) — региональная спортивная телесеть, принадлежащая компаниям Yankee Global Enterprises (26%), Sinclair Broadcast Group (20%), Amazon (15%), Blackstone Group (13%), RedBird Capital (13%) и Mubadala Investment Company (13%). YES транслирует матчи нью-йоркских команд, однако основной акцент сосредоточен на играх бейсбольной команды New York Yankees (MLB), баскетбольных команд Brooklyn Nets (NBA) и New York Liberty (WNBA), а также футбольной команды New York City FC (MLS).<sup>10</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что спортивное телевидение действительно широко представлено в США. В основном американский зритель предпочитает смотреть трансляции американского футбола, бейсбола и баскетбола.

## **1.2. Монетизация спорта в США**

За последние десятилетия спорт приобрел тенденцию к глобализации, дальнейшему усилению коммерциализации, популярности, активно используя для этого средства массовой информации. В этой части главы мы рассмотрим основные методы монетизации спорта в США.

Как правило, спортивный рынок представлен четырьмя ключевыми сегментами: спонсорство, продажа билетов на соревнования, права на трансляцию, реклама на спортивных

---

<sup>9</sup> FOX Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/FOX\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/FOX_Sports).

<sup>10</sup> About the YES Network. URL: <https://www.yesnetwork.com/info/about>.

соревнованиях, реклама на ТВ и мерчандайзинг.<sup>11</sup> Для нашей работы наибольший интерес представляют методы монетизации спорта в телевидении США: продажа прав трансляции и реклама на американском ТВ. Продажа прав трансляции — важнейший участок маркетинга спортивных мероприятий, одно из основных средств финансирования спорта.<sup>12</sup>

Для дальнейшей работы нам нужно привести определения некоторых важных терминов в спортивном телевидении:

*Трансляция* — формирование аудио- и/или видеосигнала со спортивного мероприятия, его запись или передача в эфир в целях его распространения для всеобщего сведения за плату или без таковой наземными передатчиками, со спутника или по кабелю в форме теле- и радиопрограмм, принимаемых населением, а также через всемирную сеть Интернет или по каналам мобильной связи, осуществляемые в режиме реального времени (в прямом эфире), или с задержкой, или в записи.<sup>13</sup>

*Основной вещатель (ОВ)* — компания, обладающая по договору со спортивной лигой правом производства Трансляций и обладающая лицензией на Трансляции, имеющая право привлекать для производства Трансляций третьих лиц, пользующихся в этом случае полномочиями ОВ.<sup>14</sup>

Монетизация спорта посредством телеканалов в США подразумевает следующие способы трансляции спортивных мероприятий:

---

11 Шуцкой Е. Большой спорт с доставкой на дом / Е. Шуцкой // Trend Media Outlook: Sports Marketing. - 2012. - №1. - С. 10.

12 Алексеев С. В. Спортивный маркетинг. Правовое регулирование. М.: Юнити-Дана, 2015. С. 273-275.

13 Там же. С. 274.

14 Там же. С. 275.

1. Трансляции на бесплатном эфирном телевидении (free-to-air);
2. Трансляции через кабельные и спутниковые телесети (в том числе специализированные);
3. Платные единичные просмотры специальных мероприятий (модель pay-per-view);
4. Предоставление расширенного доступа к спортивным трансляциям (модель out-of-market sports package: например, NFL Sunday Ticket);
5. Создание телеканалами своих OTT-сервисов (например, платный стриминговый сервис ESPN+);
6. Реклама на американском телевидении (ads) — как инструмент, окупающий затраты на покупку прав трансляции (Super Bowl).<sup>15</sup>

Рассмотрим каждый способ в отдельности.

Трансляции на бесплатном эфирном телевидении (free-to-air) подразумевают трансляции спортивных мероприятий на телеканалах «большой четверки»: NBC, ABC, CBS и FOX. Поскольку доступ к просмотру данные телеканалы предоставляют бесплатно, монетизация спортивных мероприятий на телеканалах происходит за счет рекламы (пункт №6 выше). Данные телеканалы имеют самые высокие рейтинги в США, следовательно так же высоки и цены на рекламу. По данным, опубликованным в январе 2020 года американской компанией медиаизмерений Nielsen, CBS и FOX занимают лидирующие позиции в рейтингах теле вещателей.<sup>16</sup> В частности, CBS является лидером теле вещания в США на

---

<sup>15</sup>Fullerton S., Merz G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. Sport Marketing Quarterly, 2008. no. 17, pp. 90-108.

<sup>16</sup>Discover what Americans are watching, playing, listening to, and more. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/top-ten/>.

протяжении последних 11 лет. FOX же является лидером в рекламном секторе среди аудитории 18-49 лет. В 2020 году именно телеканал FOX получил право трансляции Super Bowl (Суперкубок NFL).

Super Bowl — в американском футболе название финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ) Соединенных Штатов Америки. Игра и сопутствующее ей празднование - Super Bowl Sunday (воскресенье Супербоула) — на протяжении многих лет де-факто стали национальным праздником в США. В 2015 году Super Bowl стал самым просматриваемым спортивным событием в истории США: 114,4 миллиона человек посмотрели трансляцию на NBC.<sup>17</sup>

С 2006 года совместные права на трансляцию данного спортивного мероприятия принадлежат CBS, FOX и NBC. Телеканалы по очереди транслируют ежегодные Суперкубки: так, в 2020 году FOX показал финальный матч в 9-й раз, а лидером по количеству трансляций является CBS (20 трансляций).<sup>18</sup>

Таким способом Национальная футбольная лига США (НФЛ) зарабатывает более \$5 млрд в год от продажи прав на телетрансляцию.<sup>19</sup>

Для того чтобы покрыть расходы на покупку прав трансляции, «большая четверка» предоставляет возможность компаниям-рекламодателям размещать свои ролики в перерывах между таймами за рекордные суммы. Так, по

<sup>17</sup>Super Bowl XLIX is most-watched show in U.S. history. URL:

<https://www.nfl.com/news/super-bowl-xlix-is-most-watched-show-in-u-s-history-0ap3000000467823>.

<sup>18</sup>Who is broadcasting Super Bowl 2020? A guide to the TV channel, announcers & more on Super Bowl 54 rights. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nfl/news/super-bowl-2020-broadcast-tv-channel-announcers-rights/1sxdcbl59tivp1bsrfert9tpdw>.

<sup>19</sup>Там же [18]

данным агентства Bloomberg, стоимость одного 30-секундного рекламного ролика во время трансляции Суперкубка на CBS в 2019 году составила почти 5,2 миллиона долларов.<sup>20</sup>

Кабельные и спутниковые телеканалы также используют модель с покупкой эксклюзивных прав трансляции той или иной спортивной лиги, что позволяет таким телеканалам увеличивать количество абонентов. Пример такой монетизации — кабельный телеканал ESPN.

ESPN и его дочерним телеканалам (ESPN на ABC, ESPN2, ESPN3, ESPN+) принадлежат эксклюзивные права на следующие трансляции: NBA (контракт до 2025 года) и WNBA (до 2025 года), MLB (высшая бейсбольная лига), Pro Bowl (НФЛ), итальянская футбольная Серия А, Кубок Англии, MLS, Wimbledon, US Open и др.

В 2019 году стриминговый сервис ESPN+ (OTT, пункт №5) приобрел эксклюзивные права на трансляцию боев смешанных единоборств UFC. Количество абонентов данного OTT-сервиса в 2020 году составило 7,6 миллиона человек.<sup>21</sup> Стоимость месячной подписки на ESPN+ равна 6 долларам, соответственно можно предположить, что в месяц доход стримингового сервиса приблизительно равен 45,6 миллионам долларов, а значит в год показатель дохода достигает почти полумиллиарда долларов.

Модель pay-per-view (PPV; букв. с англ. — «плата за просмотр») — один из видов сервиса платного телевидения, с помощью которого абонент телевизионного провайдера может

---

<sup>20</sup>Super Bowl Ad Prices Stall After Years of Relentless Increases. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-24/super-bowl-ad-prices-stall-after-years-of-relentless-increases> (. )

<sup>21</sup>ESPN+ surpasses 7.6m paid subscribers. URL: <https://www.sportspromedia.com/news/espn-disney-conor-mcgregor-ufc-streaming-subscriber-growth>.

приобрести частную трансляцию определённого события, проходящего в прямом эфире. Трансляция может проводиться из любой страны. Зачастую такими событиями являются шоу смешанных единоборств, бокса и рестлинга.<sup>22</sup>

В США модель PPV широко представлена на платном кабельном телеканале Showtime (SHO). Спортивный сегмент телеканала представлен следующими видами спорта: смешанные боевые искусства (ММА и UFC), бокс и рестлинг (WWE). Showtime является одним из двух крупнейших телеканалов, организующих и транслирующих бокс. Главный конкурент Showtime — телеканал HBO. Канал имеет личные контракты с успешными боксерами, такими как Майк Тайсон, Константин Цзю, Сэмюэл Питер, Флойд Мейвезер и др.<sup>23</sup>

В 2017 году телеканал Showtime показал боксерский поединок Флойда Мэйвезера против Конора Макгрегора. Showtime продал тогда 4,3 миллиона платных трансляций, заработав при этом 370 миллионов долларов только за один бой, который длился 10 раундов (в сумме 39 минут)<sup>24</sup>.

Следующий способ монетизации — модель out-of-market sports package (предоставление расширенного доступа к спортивным трансляциям). Такой доступ осуществляется посредством спутникового телевидения. Главный провайдер спутникового телевидения в США — DirecTV Group Inc. Компания предоставляет пакет с доступом к более чем 40 региональным и специализированным спортивным сетям в

---

22View From Pay-Per-View. URL: <https://www.nytimes.com/1993/09/10/sports/view-from-pay-per-view.html>.

23About Showtime. URL: <https://www.sho.com/about>.

24Система pay-per-view правит боксом: бой Али купили 250 тысяч человек, а Флойд и Пакья заработали 437 млн долларов. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/mmardoboi/2556712.html>.

течение года за 14 долларов в месяц. Провайдер транслирует международные спортивные программы, баскетбольные матчи колледжей США, а также NBA. «Изюминка» компании DirecTV Group Inc — это специальный пакет NFL Sunday Ticket, дающий возможность смотреть воскресные игры команд НФЛ, которые не транслируются на широкоэмитательных телеканалах.<sup>25</sup>

Таким образом, индустрия спорта в США неразрывно связана с индустрией развлечений, поэтому телевидение в США невозможно представить без спортивных трансляций. Спортивные мероприятия в США — это бизнес, в котором телетрансляции давно играют важную роль для взаимного финансирования спорта и телевидения в США. Известно, что на данный момент на долю Северной Америки приходится 45% всех мировых спортивных доходов.<sup>26</sup> Спортивные телеканалы в США находятся в условиях жесткой конкуренции и поэтому спортивное телевидение в США постоянно развивается и находит новые способы монетизации контента и привлечения аудитории. В свою очередь американские болельщики готовы платить за эксклюзивный спортивный контент, поэтому популярность кабельных, спутниковых и онлайн-телеканалов в США только возрастает.

В следующей главе мы рассмотрим самые рейтинговые виды спорта, аудиторию и контент спортивных телеканалов в США.

---

<sup>25</sup>How Does NFL SUNDAY TICKET Work? URL: <https://www.directvdeals.com/resources/faq/how-does-nfl-sunday-ticket-work/>.

<sup>26</sup>Evens T., Iosifidis P., Smith P. The Political Economy of Television Sports Rights. London: Palgrave Macmillan, 2013. pp. 19.

## **Глава 2. Рейтинговые виды спорта и аудитория спортивных телеканалов в США**

В данной главе мы проводим контент-анализ американских спортивных телеканалов: ESPN, NBA-TV и NBC-Sports, а также ABC и CBS.

Мы хотим проследить, какие виды спорта пользуются большим спросом у телезрителей, проанализировать, как именно монетизируется контент с опорой на инструменты, описанные в первой главе, а также проанализировать доходы и рейтинги данных телеканалов.

### **2.1 Спортивные кабельные телеканалы США: контент, монетизация и предпочтения аудитории**

Начнем с **ESPN**. Как мы уже выяснили в первой главе, ESPN зарабатывает деньги на кабельных абонентских подписках (ESPN и ESPN2), на OTT-сервисе (ESPN+) и на рекламе, телеканал так же осуществляет онлайн-вещание (ESPN-3).

ESPN предоставляет несколько различных моделей подписки:

- Кабельный пакет (ESPN и ESPN2) стоит 9 долларов в месяц. Количество абонентов колеблется в районе 77 млн.<sup>27</sup> Соответственно годовой доход кабельного ESPN ( $77 \cdot 9 \cdot 12$ ) равен 8 млрд долларов.
- Базовая подписка на сервис ESPN+ стоит 5 долларов в месяц, либо абонент может заплатить сразу 50 долларов за годовую подписку и получить скидку 10 долларов.

Количество подписчиков приблизительно равно 7,6 млн<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup>Cable VS. streaming, how does ESPN navigate the future? URL: <https://outkick.com/cable-vs-streaming-how-does-espn-navigate-the-future/>.

<sup>28</sup>Disney+ has 28.6 million paid subscribers, ESPN+ is up to 7.6 million, and Disney's making \$787 million/month in streaming revenue. URL:



Значит, годовой доход сервиса составляет примерно  $(5 \cdot 7,6 \cdot 12)$  456 млн долларов.

- ESPN также дает зрителям возможность оформлять так называемые «occasional deals», то есть разовые подписки, включающие просмотр ESPN+ и UFC Pay-Per-Views. Цена такого доступа зависит от того, что именно хочет посмотреть зритель.
- Кроме того, абонент имеет возможность купить пакет, включающий ESPN+ и стриминговые сервисы Disney+ и Hulu. Такая комплектация стоит 13 долларов в месяц<sup>29</sup>. Количество подписчиков, зафиксированных в 2019 году, составляет 27,2 млн.<sup>30</sup> Соответственно ежегодный доход приблизительно равен  $(27,2 \cdot 12 \cdot 13)$  4 млрд долларов.

ESPN транслирует матчи MLB, NHL, NBA и MLS, а также спортивные состязания колледжей США, гольф PGA, бокс, теннисные матчи турниров Большого шлема, футбольную лигу USL, крикет, регби, канадскую футбольную лигу (CFL), английскую футбольную лигу (EFL) и матчи УЕФА.

OTT-сервис ESPN+ в основном ориентирован на футбольного болельщика: помимо футбольного контента, перечисленного выше, ESPN+ имеет многолетний контракт на трансляцию Кубка Англии в 2020 году. ESPN+ также будет транслировать Бундеслигу (высшая футбольная лига Германии).

Помимо прочего, ESPN+ предоставляет доступ к баллам и счету команд, спортивному радио, подкастам, библиотеке по запросу и некоторым другим играм и программам,

---

<https://awfulannouncing.com/espn/disney-plus-has-28-6-million-paid-subscribers-espn-plus-is-up-to-7-6-million.html>.

<sup>29</sup>ESPN+: Everything you need to know. URL:

<https://www.digitaltrends.com/movies/what-is-espn-plus/>.

<sup>30</sup>Disney-Dec-2019-DTC-revs URL: <https://cdn1.thecomeback.com/wp-content/uploads/sites/94/2020/02/Disney-Dec-2019-DTC-revs.jpg>.

недоступным на кабельных каналах ESPN. Также зрители ESPN+ могут посмотреть сжатую версию популярной телепрограммы «SportsCenter». ESPN+ также является единственным медиа, где болельщики могут посмотреть спортивную телепрограмму «NFL Primetime».

ESPN также владеет эксклюзивными правами на трансляцию боев UFC по модели pay-per-view. Каждый PPV на ESPN+ стоит 60 долларов в дополнение к абонентской плате.

ESPN на 80% принадлежит компании The Walt Disney Company. Общий объем поступлений телеведущего сегмента компании Уолта Диснея в 2019 году составил 24,8 млрд долларов<sup>31</sup>.

Нам нужно выяснить, какую долю среди медиа доходов компании Уолта Диснея занимает «семейство» ESPN. Если сложить только приведенные выше численные значения доходов ESPN, ESPN+ и пакета, включающего ESPN+ и стриминговые сервисы Disney+ и Hulu, то получится (8 млрд долларов + 456 млн долларов + 4 млрд долларов) почти 12,5 млрд долларов дохода. Таким образом, можно высчитать долю «семейства» ESPN от всех доходов The Walt Disney Company. Она равна 50%, то есть «семейство» ESPN составляет половину всех доходов компании Уолта Диснея.

Теперь приведем рейтинги телеканала ESPN за 2019 год. Известно, что в 2019 году ESPN в рейтинге кабельных телеканалов США занял первое место. Телеканал показал лучшие рейтинги по трансляциям таких ключевых спортивных мероприятий, как NFL Wild Card Game, три теннисных турнира Большого шлема (Australian Open, Уимблдон, US Open), NFL,

---

<sup>31</sup>How Disney's ESPN Makes Money From Sports Broadcasting. URL: <https://www.fool.com/investing/2020/04/19/how-disneys-espn-makes-money-sports-broadcasting.aspx>).

Draft, лотерея NBA DRAFT, турнир NCAA по софтболу, MLB Sunday Night Baseball, Формула-1, WNBA, MLS, College Football и Monday Night Football.<sup>32</sup>

В 2019 году ESPN смог привлечь к своим трансляциям College Football 54% всех зрителей данного спортивного соревнования.<sup>33</sup> В том же 2019 году ESPN каждую неделю сезона матчей колледжей в среднем собирал 8,5 миллионов зрителей в прайм-тайм. Отдельно стоит сказать о трансляции теннисного турнира US Open 2019 на ESPN. Именно на это спортивное соревнование пришелся пик телесмотрения. Прямые трансляции американского Большого шлема в среднем посмотрели 1 275 000 телезрителей.<sup>34</sup> Кроме того, прямая трансляция женского финала US Open 2019, который завершился победой 18-летней канадки Бьянки Андрееску над Сереной Уильямс, стала самым популярным эфиром спортивного телевидения США за 2019 год. Финал достиг рейтинга 2.0 и собрал в среднем 3219000 зрителей. За все время только одна телетрансляция имела больший успех — в 2015 году мужской финал американского Большого шлема посмотрели 3 321 000 человек.<sup>35</sup>

В 2019 году ESPN привлек рекордное количество телезрителей и к другим трансляциям: эфир Sunday Night Baseball в июле 2019 года прибавил каналу 35% рейтинга, летняя лига NBA также увеличила показатели ESPN на 35%,

---

<sup>32</sup>RATINGS: ESPN Tops Cable Networks in Key Demos in 2019. URL: <https://www.broadwayworld.com/bwwtv/article/RATINGS-ESPN-Tops-Cable-Networks-in-Key-Demos-in-2019-20200103>.

<sup>33</sup>ESPN's Networks Accounted for 54% of All College Football Viewership This Season. URL: <https://espnpressroom.com/us/press-releases/2019/12/espns-networks-accounted-for-54-of-all-college-football-viewership-this-season/>.

<sup>34</sup>ESPN Celebrates 40th Anniversary with Record Ratings. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/espn-celebrates-40th-anniversary-with-record-ratings/>.

<sup>35</sup>Там же [34]

популярность Уимблдона, по сравнению с предыдущим годом, также выросла на 30% в 2019 году. Самыми успешными тв-программами в 2019 году на ESPN стали Get Up, First Take, Noon SportsCenter, Around the Horn и The Weekend Edition of SportsCenter AM.<sup>36</sup>

Каким образом происходил процесс монетизации US Open 2019? Данное спортивное мероприятие транслировалось в прямом эфире на кабельных ESPN, ESPN2, а также на ESPN+ и в приложении ESPN app.

Большой теннис — вообще очень выгодный для монетизации вид спорта с точки зрения рекламы. Поскольку по правилам после каждых двух геймов следует 60-секундная пауза для спортсменов, которую и используют телеканалы для размещения рекламы. Среднестатистический теннисный матч длится чуть больше часа, но обычно матчи затягиваются вплоть до 5 часов.

В 2019 году 30-секундный рекламный ролик на американском ТВ стоил в среднем 104,7 тысячи долларов.<sup>37</sup> Таким образом, одна пауза во время теннисного матча обошлась рекламодателям примерно в 209 тысяч долларов. Возьмем в качестве примера тот же женский финал US Open 2019. Противостояние Серены Уильямс и Бьянки Андрееску длилось 1 час 40 минут (три сета или 18 геймов), значит, во время этого матча было 9 рекламных пауз по 60 секунд.

Таким образом, ESPN мог заработать на рекламе во время трансляции только женского финала US Open 2019 1 млн 884 тысяч долларов.

---

<sup>36</sup>Там же [34]

<sup>37</sup>Average cost of a 30-second commercial on TV in the United States from 2014 to 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/302200/primetime-tv-cost-commercial-usa/>.

Чтобы привлечь как можно больше зрителей к трансляциям US Open 2019, ESPN придумал маркетинговую «фишку»: специально для ESPN креативное брендинговое агентство «Loyalkaspar» создало пять красочных граффити, которые были выставлены как инсталляции стрит-арта в районе Дамбо в Бруклине. Граффити изображали знаменитых теннисистов (Джоковича, Уильямс, Федерера) и стали основой для рекламной кампании US Open 2019 на ESPN: инсталляции привлекали не только теннисных фанатов, но и всех жителей Нью-Йорка, ESPN также транслировал оригинальный рекламный ролик, который показывал инсталляции с разных ракурсов и людей, их рассматривающих.<sup>38</sup>

Интересно, что в 2019 году баскетбол в США пережил небывалое снижение популярности среди телезрителей. Игры баскетбольной национальной лиги не смогли собрать и миллиона телезрителей в 2019 году. Рейтинги NBA на ESPN и TNT в декабре 2019 года снизились более чем на 15 процентов на национальном телевидении по сравнению с прошлым годом.<sup>39</sup>

Это связано с тем, что матчи NBA транслируются по кабельному телевидению (ESPN и NBA-TV), а спрос на данный вид телевидения в США имеет тенденцию снижаться. Об этом говорит американский предприниматель, миллиардер, владелец баскетбольной команды Западной конференции Марк Кьюбан: «Рейтинги снижаются, потому что все наши национальные трансляции доступны исключительно по кабелю,

---

<sup>38</sup>loyalkaspar creates street art installation and vibrant TV spot for US Open. URL: <https://marcommnews.com/loyalkaspar-creates-street-art-installation-and-vibrant-tv-spot-for-us-open/>.

<sup>39</sup>The NBA isn't surprised its TV ratings are way down. Radical change already was afoot. URL: (<https://www.washingtonpost.com/sports/2019/12/24/nba-ratings-decline-explanation-espn-tnt-abc-adam-silver/>).

который ежедневно теряет абонентов. Футбол выигрывает от того, что он находится на широкоэвещательном телевидении, которое находится в каждом цифровом традиционном пакете». <sup>40</sup>

Есть и другие причины падения популярности баскетбола среди американских телезрителей: травмы ключевых игроков, а также «перевес» интереса телезрителей в сторону Западной конференции, в командах которой сконцентрированы почти все звезды NBA (Леброн Джеймс, Энтони Дэвис), кроме того, все меньше болельщиков с восточного побережья США смотрят вечерние матчи Западной конференции из-за разницы во времени. <sup>41</sup>

По данным компании Nielsen рейтинги **NBA-TV** также упали в 2019 году на 15%. <sup>42</sup>

В ноябре 2019 года NBA-TV запустил собственный сервис (direct-to-consumer subscription service), который работает как в приложении NBA app, так и на официальном веб-сайте, и включает в себя более 100 эксклюзивных (модель out-of-market) трансляций игр в прямом эфире, оригинальные программы и видео по запросу. Помимо этого, новое предложение включает в себя расширенные возможности просмотра для некоторых игр, в том числе другой угол обзора камеры (съемка на смартфон), интеграцию с социальными сетями и живые внутриигровые чаты с баскетбольными экспертами. Стоимость подключения к такому сервису равна 6,99 долларам за месяц

---

<sup>40</sup>Why NBA TV ratings are down. URL: <https://finance.yahoo.com/news/why-nba-tv-ratings-are-down-193945975.html>.

<sup>41</sup>Там же [40]

<sup>42</sup>TV Ratings: Why Is the NBA Shooting Air Balls? URL: <https://variety.com/2019/tv/news/tv-ratings-nba-1203427688/>.

или зритель может заплатить сразу 59,99 долларов за годовую подписку.<sup>43</sup>

В 2018 году у NBA-TV было 46,7 миллионов абонентов.<sup>44</sup> Можно предположить, что в 2019 году хотя бы половина из них оформили подписку на новый ОТТ-сервис. Это значит, что NBA-TV на новом интернет-сервисе может зарабатывать примерно 1,4 миллиарда долларов в год.

Помимо нового сервиса NBA имеет онлайн-сервис под названием «The NBA League Pass», который также предоставляется по подписке и обеспечивает доступ ко всем матчам в прямой трансляции и по запросу в течение всего сезона (10 месяцев) за 199,9 долларов.<sup>45</sup>

Таким образом, можно проследить следующую тенденцию в трансляциях игр NBA в США: медиа-стратегия NBA по монетизации контента заключается в уменьшении зависимости от кабельного телевидения и в увеличении трансляций на потоковых платформах, мобильных устройствах и планшетах, то есть наблюдается переход в онлайн-вещание.

Следующий телеканал, который мы рассмотрим, это спортивный кабельный телеканал **NBC Sports**.

Данному телеканалу принадлежит право еженедельных трансляции матчей Национальной футбольной лиги США (NFL). Именно трансляции американского футбола по воскресеньям приносят телеканалу большие рейтинги. Так, в 2019 году Sunday Night Football (еженедельная трансляция одного матча НФЛ) имела рейтинг 6.1 (+3% по сравнению с

---

43NBA TV goes over-the-top to offer live games and original programming to cord cutters. URL: <https://techcrunch.com/2019/11/05/nba-tv-goes-over-the-top-to-offer-live-games-and-original-programming-to-cord-cutters/?guccounter=1>.

44Kunz W. M. The Political Economy of Sports Television. New York: Routledge, 2020. pp. 147.

45NBA League Pass. URL: <https://support.watch.nba.com/hc/ru/articles/115000585974-NBA-League-Pass>.

2018 годом) и стала трансляцией №1 по популярности в прайм-тайм. В 2019 году трансляции Sunday Night Football в среднем собрали 20,2 миллиона телезрителей.<sup>46</sup>

Данная трансляция является одной из самых дорогих для размещения рекламы: 30-секундный рекламный ролик обойдется рекламодателю в 665,677 тысяч долларов.<sup>47</sup>

По данным The Wall Street Journal, средняя продолжительность игры в НФЛ составляет три часа 11 минут и включает в себя 63 минуты рекламных роликов.<sup>48</sup> Таким образом, за одну футбольную трансляцию телеканал NBC на рекламе зарабатывает примерно 84 миллиона долларов, а в год эта сумма равна 4 миллиардам долларов.

Кроме того, НФЛ имеет собственное мобильное приложение NFL app, которое позволяет смотреть прямые трансляции игр местных команд и игры в прайм-тайм, а также предоставляет доступ к последним новостям и видео. Данное приложение бесплатное, но имеет одно «но». Оно работает только на телефоне или планшете, то есть зритель не может использовать его вместе с телевизором.

Таким образом, монетизация НФЛ главным образом происходит за счет кабельного телевидения (прямые трансляции и реклама).

## **2.2 Спортивные эфирные телеканалы США: контент, монетизация и предпочтения аудитории**

---

<sup>46</sup>Midseason Report Card: What Are NBC's Best and Worst Rated Shows? URL: <https://tvline.com/2019/12/27/ratings-2019-2020-tv-season-best-worst-nbc/>.

<sup>47</sup>Here's how much it costs to advertise in TV's biggest shows. URL: <https://adage.com/article/media/tv-pricing-chart/315120>.

<sup>48</sup>Think NFL games have too many ads? New study reveals how much average fan watches. URL: <https://www.charlotteobserver.com/sports/nfl/carolina-panthers/panther-tracks/article217850340.html>.



Рассмотрим два эфирных канала, входящих в «Большую тройку», — ABC и CBS.

**ABC** с 2006 года осуществляет спортивное телевидение под брендом ESPN на ABC. Самая популярная программа на этом телеканале в 2019 году — NFL Draft. Это ежегодное событие, в течение которого команды НФЛ набирают новых игроков из команд студенческой лиги. Порядок команд на драфте обратен их результату в предыдущем сезоне, то есть команда, занявшая последнее место, получает первое в драфте и соответственно первой набирает игроков. Однако право выбора, полученное на драфте, может использоваться не только для выбора игроков, но и для обмена на другой номер очереди, игроков или и того и другого. После того, как каждая команда использовала свою очередь для выбора игрока, раунд считается завершённым. После создания драфта в 1936 году некоторые его аспекты претерпевали изменения, однако общие принципы остались прежними.

Первый день трансляций NFL Draft на ESPN on ABC в 2019 году получил 1,2 пункта рейтинга среди взрослых 18-49 лет, трансляцию в среднем посмотрели 4,88 миллиона телезрителей. Это на 9,1% и 30,5% больше, чем в 2018 году, тогда NFL Draft транслировался на Fox, и трансляции смотрели в среднем 3,74 миллиона зрителей.<sup>49</sup>

Таким образом, снова самым популярным видом спорта для телезрителей в США становится американский футбол.

Монетизация NFL Draft на ESPN on ABC заключается только в продаже рекламы, поскольку канал является

---

49ABC's addition to NFL Draft coverage boosts ratings, helps ESPN beat back Fox's advances. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nfl/news/abc-addition-nfl-draft-boosts-ratings-helps-espn-beat-back-fox-advances/pd2sdva81ihd1ilrrxb632fo4>.

эфирным. Так, 30-секундный ролик в 2019 году в среднем обошелся рекламодателям в 100 тысяч долларов.<sup>50</sup>

Интересно, что в апреле 2020 года, во время пандемии коронавируса, стоимость рекламы NFL Draft увеличилась в 2,5 раза, то есть достигла суммы в 250 тысяч долларов за 30 секунд.<sup>51</sup> Такой рост цены на рекламу связан с выросшим уровнем телесмотрения во время всеобщего карантина.

**CBS** — последний канал, который мы рассмотрим в данной главе.

В 2019 году пик телесмотрения на эфирном телеканале CBS пришелся также на трансляции американского футбола (NFL). Сезон трансляций NFL на CBS в 2019 году стал самым успешным за последние три года: рейтинг вырос на 4%, а количество телезрителей достигло 17,234 млн.<sup>52</sup> Самой просматриваемой игрой сезона стал матч Buffalo-Dallas 26 ноября 2019 года в День благодарения — эту игру посмотрело 32,643 миллиона телезрителей.<sup>53</sup> В День благодарения стоимость рекламы 30-секундного ролика составила 900 тысяч долларов, стоимость же рекламы в обычные дни составляет 500-600 тысяч долларов за 30 секунд.<sup>54</sup> В предыдущей главе мы отдельно разбирали цены за рекламу во время трансляций Super Bowl — 30-секундный ролик на CBS во время этой трансляции стоил в 2019 году 5,1-5,3 миллионов долларов.

---

<sup>50</sup>Disney Says Ads Are Sold Out for NFL Draft on ESPN, ABC. URL: <https://variety.com/2019/tv/news/nfl-draft-advertising-football-espn-abc-1203197729/>.

<sup>51</sup>A TV commercial during the 2020 NFL Draft costs way, way more than usual. URL: <https://dknation.draftkings.com/2020/4/23/21232518/nfl-draft-2020-tv-coverage-commercials-cost-price-rate-increase-coronavirus-covid-19-pandemic>.

<sup>52</sup>Fox, NBC and CBS all post their best NFL ratings in the past few years, with overall NFL regular-season ratings up 4.5 percent. URL: <https://awfulannouncing.com/nfl/fox-nbc-cbs-nfl-ratings-rise.html>.

<sup>53</sup>Так же [52]

<sup>54</sup>\$3.72B in Advertising Riding on NFL Playing Season. URL: <https://www.nexttv.com/blog/3-72b-in-advertising-riding-on-nfl-playing-season>.

CBS так же имеет собственный бесплатный OTT-сервис CBS Sports HQ. В 2019 году просмотр данного стримингового сервиса увеличился в три раза, а также на 171% увеличилось число уникальных зрителей.<sup>55</sup> Поскольку сервис предоставляет бесплатный доступ к контенту, монетизация происходит за счет рекламы.

Таким образом, можно сделать следующие **выводы** по данной главе:

1. Кабельное телевидение теряет популярность, уменьшается количество абонентов, поскольку люди все больше и больше начинают отдавать предпочтение OTT-сервисам.
2. OTT-сервисы стремительно развиваются, внедряя в свое вещание виртуальную реальность и разного рода интерактивность.
3. Эфирное телевидение не теряет своих позиций, оно остается самым популярным среди телезрителей, поэтому цены на рекламу на эфирном телевидении растут. Соответственно, успешная монетизация спортивного контента на эфирном телевидении происходит, как и всегда, за счет рекламы.
4. Самый популярный вид спорта среди телезрителей в США — американский футбол (NFL).
5. Баскетбол претерпевает снижение популярности среди телезрителей как из-за внутренних проблем команд, так и из-за снижения популярности кабельного телевидения.
6. В целом, наблюдается тенденция оттока аудитории спортивных телеканалов в интернет, поскольку эксклюзивный контент лучше монетизируется именно на онлайн-платформах.

---

<sup>55</sup>CBS Sports HQ sees 196% content consumption rise in 2019. URL: <https://www.sportspromedia.com/news/cbs-sports-hq-streaming-consumption-growth-2019>.

## **Заключение**

Таким образом, нами была достигнута цель нашего исследования — мы проанализировали современное состояние

спортивного телевидения в США и методы монетизации контента. В ходе нашего анализа мы пришли к следующим выводам:

1. Спортивное телевидение в США представляет собой неотъемлемую часть индустрии развлечений, которая все еще находит новые способы производства эксклюзивного контента и его монетизации.
7. Спортивный контент в США становится более специализированным и узко направленным, поэтому и появляется множество стриминговых сервисов.
8. Эфирное телевидение за счет бесплатного доступа продолжает занимать лидирующую позицию среди телезрителей, соответственно доходы спортивного эфирного телевидения в США от рекламы также остаются высокими.
9. Кабельное телевидение имеет тенденцию к снижению своей популярности среди американской аудитории, поскольку спортивные фанаты стали все больше отдавать предпочтение OTT-сервисам, подписка на которые стоит дешевле.
10. OTT-сервисы предоставляют американскому зрителю больше интерактивности и эксклюзивного контента за меньшую цену, чем кабельные телеканалы.
1. Самый популярный вид спорта среди телезрителей в США — это американский футбол, а не бейсбол, как традиционно принято считать.

Специализированное спортивное телевидение в России на сегодняшний день представлено не так широко, как в США, и новые методы монетизации контента только начинают внедряться на отечественном медиарынке (неэфирный

телеканал «Матч Премьер» был запущен в 2018 году), поэтому описанная в исследовании специфика спортивного телевидения в США и новые методы монетизации контента могут стать опорой для дальнейшего исследования и развития спортивного маркетинга в российских медиа.

## Список литературы

1. Алексеев С. В. Спортивный маркетинг. Правовое регулирование. М.: Юнити-Дана, 2015. С. 273-275.
11. Шуцкой Е. Большой спорт с доставкой на дом / Е. Шуцкой // Trend Media Outlook: Sports Marketing. - 2012. - №1. - С. 10.
12. Система pay-per-view правит боксом: бой Али купили 250 тысяч человек, а Флойд и Пакьяо заработали 437 млн долларов. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/mmardoboi/2556712.html>.
13. Evens T., Iosifidis P., Smith P. The Political Economy of Television Sports Rights. London: Palgrave Macmillan, 2013. pp. 19.
14. Fullerton S., Merz G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. Sport Marketing Quarterly, 2008. no. 17, pp. 90-108.
15. Kunz W. M. The Political Economy of Sports Television. New York: Routledge, 2020. pp. 147.
16. A TV commercial during the 2020 NFL Draft costs way, way more than usual. URL: <https://dknation.draftkings.com/2020/4/23/21232518/nfl-draft-2020-tv-coverage-commercials-cost-price-rate-increase-coronavirus-covid-19-pandemic>.
17. ABC's addition to NFL Draft coverage boosts ratings, helps ESPN beat back Fox's advances. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nfl/news/abc-addition-nfl-draft-boosts-ratings-helps-espn-beat-back-fox-advances/pd2sdva81ihd1ilrrxb632fo4>.

18. About the YES Network. URL: <https://www.yesnetwork.com/info/about>.
19. About Showtime. URL: <https://www.sho.com/about>.
20. Average cost of a 30-second commercial on TV in the United States from 2014 to 2019. URL: <https://www.statista.com/statistics/302200/primetime-tv-cost-commercial-usa/>.
21. Cable VS. streaming, how does ESPN navigate the future? URL: <https://outkick.com/cable-vs-streaming-how-does-espn-navigate-the-future/>.
22. CBS Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/CBS\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/CBS_Sports).
23. CBS Sports HQ sees 196% content consumption rise in 2019. URL: <https://www.sportspromedia.com/news/cbs-sports-hq-streaming-consumption-growth-2019>.
24. Discover what Americans are watching, playing, listening to, and more. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/top-ten/>.
25. Disney Says Ads Are Sold Out for NFL Draft on ESPN, ABC. URL: <https://variety.com/2019/tv/news/nfl-draft-advertising-football-espn-abc-1203197729/>.
26. Disney+ has 28.6 million paid subscribers, ESPN+ is up to 7.6 million, and Disney's making \$787 million/month in streaming revenue. URL: <https://awfulannouncing.com/espn/disney-plus-has-28-6-million-paid-subscribers-espn-plus-is-up-to-7-6-million.html>.
27. Disney-Dec-2019-DTC-revs URL: <https://cdn1.thecomeback.com/wp-content/uploads/sites/94/2020/02/Disney-Dec-2019-DTC-revs.jpg>.



- 28.ESPN Celebrates 40th Anniversary with Record Ratings. URL: <https://thewaltdisneycompany.com/espn-celebrates-40th-anniversary-with-record-ratings/>.
- 29.ESPN on ABC. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/ESPN\\_on\\_ABC](https://sportscasting.fandom.com/wiki/ESPN_on_ABC).
- 30.ESPN+ surpasses 7.6m paid subscribers. URL: <https://www.sportspromedia.com/news/espn-disney-conor-mcgregor-ufc-streaming-subscriber-growth>.
- 31.ESPN+: Everything you need to know. URL: <https://www.digitaltrends.com/movies/what-is-espn-plus/>.
- 32.ESPN, Inc. URL: <https://www.britannica.com/topic/ESPN-Inc>.
- 33.ESPN's Networks Accounted for 54% of All College Football Viewership This Season. URL: <https://espnpressroom.com/us/press-releases/2019/12/espn-networks-accounted-for-54-of-all-college-football-viewership-this-season/>.
- 34.FOX Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/FOX\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/FOX_Sports).
- 35.Fox, NBC and CBS all post their best NFL ratings in the past few years, with overall NFL regular-season ratings up 4.5 percent. URL: <https://awfulannouncing.com/nfl/fox-nbc-cbs-nfl-ratings-rise.html>.
- 36.Here's how much it costs to advertise in TV's biggest shows. URL: <https://adage.com/article/media/tv-pricing-chart/315120>.
- 37.How Disney's ESPN Makes Money From Sports Broadcasting. URL: <https://www.fool.com/investing/2020/04/19/how-disneys-espn-makes-money-sports-broadcasting.aspx>.
- 38.How Does NFL SUNDAY TICKET Work? URL: <https://www.directvdeals.com/resources/faq/how-does-nfl-sunday-ticket-work/>.

39. Loyalkaspar creates street art installation and vibrant TV spot for US Open. URL: <https://marcommnews.com/loyalkaspar-creates-street-art-installation-and-vibrant-tv-spot-for-us-open/>.
40. Midseason Report Card: What Are NBC's Best and Worst Rated Shows? URL: <https://tvline.com/2019/12/27/ratings-2019-2020-tv-season-best-worst-nbc/>.
41. NBA League Pass. URL: <https://support.watch.nba.com/hc/ru/articles/115000585974-NBA-League-Pass>.
42. NBA TV goes over-the-top to offer live games and original programming to cord cutters. URL: <https://techcrunch.com/2019/11/05/nba-tv-goes-over-the-top-to-offer-live-games-and-original-programming-to-cord-cutters/?guccounter=1>.
43. NBC Sports. URL: [https://sportscasting.fandom.com/wiki/NBC\\_Sports](https://sportscasting.fandom.com/wiki/NBC_Sports).
44. RATINGS: ESPN Tops Cable Networks in Key Demos in 2019. URL: <https://www.broadwayworld.com/bwwtv/article/RATINGS-ESPN-Tops-Cable-Networks-in-Key-Demos-in-2019-20200103>.
45. Super Bowl Ad Prices Stall After Years of Relentless Increases. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-24/super-bowl-ad-prices-stall-after-years-of-relentless-increases>.
46. Super Bowl XLIX is most-watched show in U.S. history. URL: <https://www.nfl.com/news/super-bowl-xlix-is-most-watched-show-in-u-s-history-0ap3000000467823>.
47. The NBA isn't surprised its TV ratings are way down. Radical change already was afoot. URL: <https://www.washingtonpost.com/sports/2019/12/24/nba-ratings-decline-explanation-espn-tnt-abc-adam-silver/>.

48. Think NFL games have too many ads? New study reveals how much average fan watches. URL: <https://www.charlotteobserver.com/sports/nfl/carolina-panthers/panther-tracks/article217850340.html>.
49. TV Ratings: Why Is the NBA Shooting Air Balls? URL: <https://variety.com/2019/tv/news/tv-ratings-nba-1203427688/>.
50. View From Pay-Per-View. URL: <https://www.nytimes.com/1993/09/10/sports/view-from-pay-per-view.html>.
51. Who is broadcasting Super Bowl 2020? A guide to the TV channel, announcers & more on Super Bowl 54 rights. URL: <https://www.sportingnews.com/us/nfl/news/super-bowl-2020-broadcast-tv-channel-announcers-rights/1sxdcb159tivp1bsrfert9tpdw>.
52. Why NBA TV ratings are down. URL: <https://finance.yahoo.com/news/why-nba-tv-ratings-are-down-193945975.html>.
53. \$3.72B in Advertising Riding on NFL Playing Season. URL: <https://www.nexttv.com/blog/3-72b-in-advertising-riding-on-nfl-playing-season>.