

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему: «Створення ціннісної пропозиції на прикладі музичного лейблу»

Виконав: студент 2 курсу,
групи СУМ 21/М
Галузі знань 07 “Управління та
адміністрування”
Спеціальності 073 “Менеджмент”
Освітньої програми “Менеджмент
маркетингової діяльності”
Освітній ступінь: магістр
Юцишин Ю.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник Дідок І.О. _____
(прізвище та ініціали)

Рецензент Обозненко Н.В. _____
(прізвище та ініціали)

Львів – 2023 року

Ющишин Ю.Р. Створення ціннісної пропозиції на прикладі музичного лейблу: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Ю.Р. Ющишин/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: Дідок І.О. – Львів: УКУ, 2023. – 68 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади створення ціннісної пропозиції на прикладі музичного лейблу. Проаналізовано аспекти функціонування музичного лейблу. Досліджено світовий та вітчизняний ринки музичної індустрії та їх окремі сегменти. Проведено глибинні інтерв'ю з артистами, на основі яких запропоновано ціннісну пропозицію. За результатом досліджень розроблено прототип бізнес-моделі лейблу та MVP продукту.

Ключові слова: музичний лейбл, ціннісна пропозиція, стримінгові платформи, роялті, бізнес-модель, дистрибуція.

Abstract. The research explores the theoretical and methodological underpinnings of creating a value proposition, using the example of music label. It assesses various aspects of the music label's operations, investigates the global and domestic music industry markets, along with their specific segments. In-depth interviews with artists were conducted to formulate a value proposition. The research outcomes inform the development of a label's business model prototype and minimum viable product (MVP).

Keywords: music label, value proposition, streaming platforms, royalties, business model, distribution.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В РОЗРІЗІ МУЗИЧНОГО МАРКЕТИНГУ	6
1.1 Сутність ціннісної пропозиції.....	6
1.2 Типи ціннісних пропозицій.....	9
1.3 Підходи до інтеграції ціннісної пропозиції.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ	15
2.1 Принцип роботи музичних лейблів.....	15
2.2 Тенденції музичної індустрії на світовому ринку.....	21
2.3 Вплив COVID-19 на дистрибуцію та просування.....	22
2.4 Дослідження цифрового ринку.....	24
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МУЗИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ. ПОШУК ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ ЛЕЙБЛІВ	33
3.1 Мікро та макрофактори впливу на музичну індустрію.....	33
3.2 Роль музичних лейблів в музичній індустрії України.....	36
3.3 Глибинні інтерв'ю серед артистів. Бар'єри співпраці з лейблом.....	38
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ. РОЗРОБКА ПРОТОТИПУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛЕЙБЛУ	44
4.1 Створення ціннісної пропозиції.....	44
4.2 Прототип Бізнес-Моделі.....	50
4.3 MVP продукту.....	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69
Додаток А. Опитник для глибинного інтерв'ю артиста.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У світі сучасної музичної індустрії одним з ключових гравців ринку є музичний лейбл. Лейбли є необхідним елементом у виробництві, просуванні та дистрибуції музики. Одним із ключових викликів для музичних лейблів є зміна споживацьких звичок та поява нових технологій. Цифрові платформи, такі як Spotify, Apple Music та інші, змінили спосіб, яким ми сприймаємо та слухаємо музику, і привели до збільшення обсягів музичного контенту, який стає доступним для слухачів. Однак, це також створило додаткові можливості для лейблів, які повинні адаптуватися до нових ринкових умов, впроваджувати нові стратегії, а також створити нову цінність для виконавців та слухачів.

Ціннісна пропозиція – це унікальна комбінація переваг товару або послуги, які пропонуються компанією, що в очах споживачів відрізняє її від конкурентів. Ціннісна пропозиція визначає, чому споживачі повинні обрати продукт або послугу саме Вашої компанії.

Мета роботи: дослідити ринок музичної індустрії та принципи створення ціннісної пропозиції для музичного лейблу.

Завдання дослідження:

- Розкрити загальне поняття «ціннісної пропозиції»;
- Проаналізувати підходи до інтеграції ціннісної пропозиції;
- Розглянути принцип діяльності музичного лейблу;
- Проаналізувати тенденції музичної індустрії на світовому ринку;
- Дослідити цифровий ринок та стримінгові платформи;
- Проаналізувати роль музичних лейблів в музичній індустрії України;
- Провести глибинні інтерв'ю серед артистів в пошуку переваг та недоліків лейблів;
- Створити ціннісну пропозицію;

- Розробити прототип бізнес-моделі лейблун;
- Створити MVP продукту у вигляді веб-сайту.

Об'єктом дослідження є музичний лейбл.

Предметом дослідження є створення ціннісної пропозиції на прикладі музичного лейблун.

Методи дослідження. Основу досліджень становлять порівняльний аналіз, для розгляду типів ціннісної пропозицій на прикладах відомих брендів. Метод спостереження, Контент-аналіз та глибинні інтерв'ю для отримання інсайтів від виконавців.

У 1 розділі ми розкривали загальні поняття, історію виникнення та типи ціннісних пропозицій, а також її інтеграцію у бізнес-модель компанії. У 2 розділі ми розглядали принципи діяльності музичного лейблун, аналізували тенденції світової музичної індустрії та досліджували цифровий ринок. У 3 розділі ми досліджували роль музичних лейблів в музичній індустрії України, а також провели глибинні інтерв'ю серед виконавців, в пошуку переваг та недоліків лейблів. На основі цього у 4 розділі ми описали ціннісну пропозицію лейблун, розробили прототип бізнес-моделі лейблун та MVP продукту.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що наша ціннісна пропозиція та концепція лейблун зможе змінити ставлення виконавців до даних організацій, працюючи не лише на прибуток, але і на забезпечення переваг, які хочуть отримувати артисти.

У роботі були використані актуальні джерела для створення ціннісної пропозиції та її інтеграції у бізнес-модель: Олександр Остервальдер «Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти», Ерік Ріс «Стартап без помилок», Олександр Остервальдер «Тестування бізнес ідей».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В РОЗРІЗІ МУЗИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність ціннісної пропозиції

В епоху стрімкого розвитку цифрових технологій, високої конкуренції та зросту вимог споживача, виникає нагальна потреба в пошуку точок розмежування для втілення власних ідей та знаходження своєї цільової аудиторії. Завдяки змінам у поведінці споживачів наприкінці 20-го століття виникає поняття «ціннісна пропозиція», що є своєрідною обіцянкою надати клієнту щось унікальне, особливе та бажане.

Поняття ціннісної пропозиції вперше згадується у 1980 році, в роботі Майкла Портера, в якій Портер описує важливість пошуку чогось відмінного, нового та унікального, що вирізнятиме компанію з-поміж конкурентів та забезпечить перевагу на ринку [1].

Популярності ціннісна пропозиція набула в 1990-х роках, коли вимогливість споживачів вийшла на новий рівень. Виробники почали розуміти, що для привернення і найголовніше утримання уваги споживача, потрібен не лише якісний продукт, але й пошук нових переваг та створення інноваційних рішень.

Структурності та своєму сучасному вигляду ціннісна пропозиція завдячує О. Остервальдеру. У його роботі описана цілісна канва, що складається з двох блоків — профілю споживача та ціннісної пропозиції. Профіль споживача поділяється на три блоки: Завдання, які він хоче виконати за допомогою певного продукту; болі, з якими він зіштовхується при цьому; вигоди, які він хотів би отримати від продукту. В свою чергу правильно побудована ціннісна пропозиція повинна дзеркально покривати три вищеперелічені блоки споживача, це: продукт чи сервіс; забезпечення вигоди; знеболювальні, тобто речі, які

забезпечать комфортний користувацький досвід споживача. Ілюстрацію даної канви можна розглянути на рис. 1.1 [2].

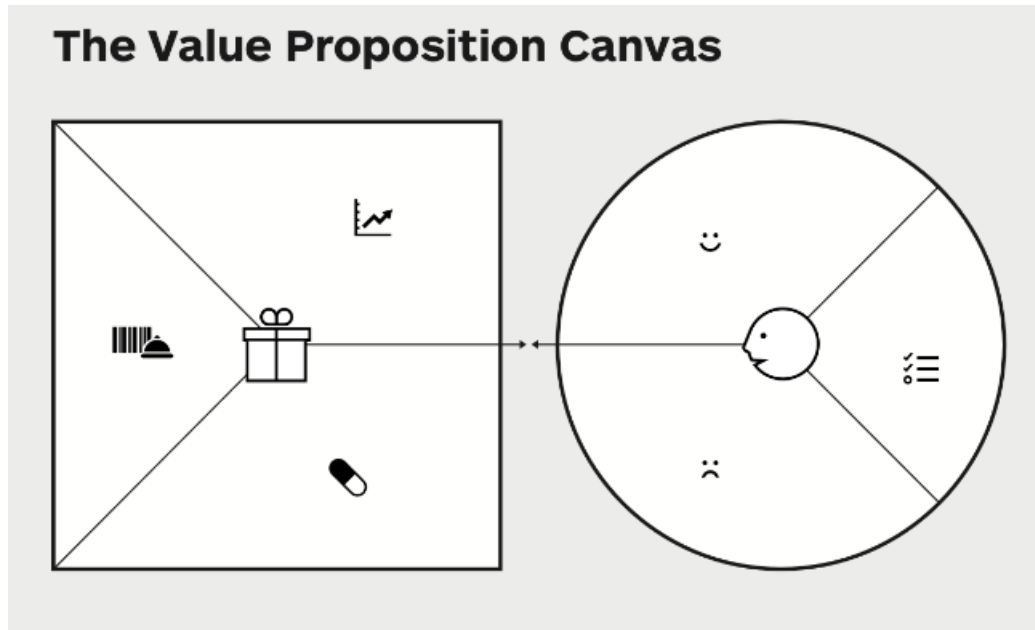


Рис. 1.1 Канва ціннісної пропозиції [2]

Важливість створення ціннісної пропозиції також опосередковано описується в книзі «Blue Ocean Strategy». На думку автора, немає необхідності у конкуренції на перенасиченому ринку, де пропозиції усіх гравців схожі між собою, коли є можливість зосередитись в пошуку нових потреб, які ще не закриті на поточному ринку. Ця стратегія передбачає:

- 1) Дослідження ринку/конкурентів та пошук нових потреб;
- 2) Визначення цінностей, які компанія доносить новою пропозицією;
- 3) Створення нових пропозицій для потреб, які не покриваються конкурентами;
- 4) Розробка бізнес-моделі, що дасть змогу створювати та зберігати цінності, які ви запропонуєте [3].

На нашу думку, даний підхід дозволяє компанії масштабуватись, виходити на нові ринки та створювати інноваційні продукти навіть на базі уже існуючих. Прикладом може бути компанія «Marvel», першим кроком до успіху якої була переорієнтація з випуску коміксів на створення кінофраншиз, що

базуються на існуючих персонажах та коміксах. Це означало, що їх фільми повинні були включати елементи майбутніх та попередніх фільмів, але при цьому також мати достатньо самобутнього сюжету, аби бути привабливими для нових глядачів.

Також Marvel використовувала підхід "продукт-платформи", де основний продукт (фільм) забезпечує різного роду можливості для створення додаткових продуктів та послуг (інші фільми, ігри, серіали, комікси та інше).

В результаті такої стратегії компанія Marvel стала однією з провідних в індустрії, забезпечивши собі таким чином значну конкурентну перевагу, адже створила новий ринок кінематографічних франшиз та значно збільшила свої прибутки [4].

Також для прикладу, в одній із своїх робіт Адріан Сливоцький зауважував, що підхід до переорієнтації може залежати від різноманітних факторів, такі як зміна технологій, зміна потреб клієнтів, зміна ринку або ж зміна географічного розташування компанії та описав кроки, які проходить компанія для створення найбільш актуальних цінностей в тому чи іншому контексті [5].

Передусім, пошук оптимальної цінності, яку ви хочете нести може залежати не від ціни, кількості чи якості вашого товару, адже як було описано нами вище, споживацька вимогливість вийшла на абсолютно новий рівень, просто якісними товарами зараз нікого не здивуєш. Саме тому Джозеф Пайн висунув тезу про те, що в сучасному світі бізнесу відбувається зміна у фокусі уваги з виробництва на враження.

Замість продажу товарів або послуг, підприємства повинні зосередитись на створенні вражень для своїх клієнтів. Автор акцентує на перенесенні цінності з фізичної у нефізичну. Це означає, що компанії мають розуміти, які враження хочуть отримати їхні клієнти, та розробляти продукти та послуги, які забезпечать ці враження.

Економіка вражень має більшу вартість, ніж економіка виробництва. Це означає, що бізнеси, які зосереджуються на створенні вражень, можуть заробляти більше грошей та мати більшу конкурентну перевагу.

Враження, які створюють підприємства, можуть бути розміщені в ієрархії, що містить п'ять рівнів. Ці рівні включають наступне: товари, послуги, враження, захоплення та особистість.

Розробка вражень для клієнтів потребує творчості та інновацій. Бізнеси мають здійснювати постійний аналіз вимог своїх клієнтів та створювати нові та ексклюзивні враження для своїх клієнтів [6].

1.2 Типи ціннісних пропозицій

Задля пошуку оптимальної цінності, яку повинен нести продукт, варто розглянути типи ціннісних пропозицій в залежності від вашого позиціонування. Серед них можна виділити наступні 5 категорій:

1) Функціональна пропозиція цінності

Вона орієнтована на технічну складову продукту або послуги, його характеристики та функціональні можливості. Прикладом такої ціннісної пропозиції може бути компанія Apple:

- висока якість продуктів — Apple здійснює суворий контроль якості на кожному з етапів виробництва, від проектування до постачання продукту кінцевому споживачу;
- інновації та технічний прогрес — Apple відома передусім своїм інноваційним підходом до розробки продукту та послуг, включаючи дизайн, технології та інтерфейс;
- створення унікального користувацького досвіду — Apple забезпечує своїх користувачів унікальним досвідом взаємодії з продуктами та послугами. Компанія досягає цього завдяки фокусу на деталях та функціональності, відмінному дизайну та високій якості послуг підтримки споживачів [7].

2) Економічна пропозиція цінності

Стосується цінності продукту або послуги та їхнього відношення до вартості. В даному випадку нам на думку спадає компанія Walmart:

- низькі ціни — компанія Walmart відома своєю стратегією зниження цін на товари та послуги в порівнянні з конкурентами;
- широкий асортимент;
- доступність — супермаркети мережі розташовані у понад 11 000 локаціях по всьому світу. Також є можливість замовлення продуктів онлайн з отриманням їх у супермаркеті [7].

3) Соціальна пропозиція цінності

Ця пропозиція спрямована на відчуття належності, ідентифікацію з брендом та на підтримку соціальних проблем. Для прикладу можна розглянути компанію Patagonia:

- етичне виробництво — компанія ставить перед собою високі стандарти етики у виробництві своєї продукції. Patagonia дотримується принципів справедливої торгівлі та використовує виробничі практики, які забезпечують справедливу оплату праці, безпеку робочих місць та умови праці для робітників у всьому світі;
- підвищена якість продуктів — Patagonia відома своїми продуктами високої якості, що створюються з найкращих матеріалів та перевірених технологій. Компанія створює продукти, які не лише добре виглядають, але й довго служать своїм власникам, що забезпечує відмінну репутацію компанії на ринку [8].

4) Емоційна пропозиція цінності

Асоціюється з почуттями та емоціями, які викликає продукт або послуга.

Розглянемо компанію Nike як приклад:

- характер, міцність — компанія активно підтримує спортивну культуру та пропагує здоровий спосіб життя, що дозволяє їй стати не просто

виробником спортивних товарів, але й символом здорового способу життя та сильного характеру, гасло «Just do it», здається, уже стало легендарним. Nike є спонсором численних спортивних заходів, підтримує команди та спортсменів, які стають її амбасадорами на різних рівнях, від аматорських до професійних змагань;

- стиль+функціональність — Nike приділяє велику увагу дизайну своїх продуктів, що робить їх не лише зручними, але й стильними. Компанія зосереджує значні зусилля на інноваціях та розробках нових технологій, щоб забезпечити спортсменів найкращими засобами для досягнення успіху [9].

5) Екологічна пропозиція цінності

Спрямована на збереження навколишнього середовища та підтримку сталих технологій. Прикладом може виступити компанія Tesla:

- електромобіль — Tesla розробляє свою продукцію з увагою до збереження навколишнього середовища та відмовляється від використання традиційних джерел палива;
- штучний інтелект — Tesla активно використовує технології Інтернету речей та автономного водіння, що дає змогу стати не лише виробником електромобілів, але й технологічною компанією, що змінює спосіб, яким люди взаємодіють з власними автомобілями. Зокрема, Tesla розробила систему автопілоту, що дозволяє автомобілю керувати собою без участі водія;
- альтернативні джерела енергії — також, компанія активно підтримує розвиток сонячної енергетики та розвиває власну мережу зарядних станцій, що дозволяє їй стати значним гравцем не лише на ринку автомобілів, але й на ринку альтернативних джерел енергії. Це дозволить компанії пропонувати своїм клієнтам інтегрований підхід до створення екологічно чистого способу життя [10].

1.3 Підходи до інтеграції ціннісної пропозиції

Підсумовуючи вищеперелічені типи ціннісних пропозицій варто зазначити, що вибір Вашої пропозиції ситуативний та залежить від потреб на ринку та того, яку ключову цінність ви хочете передати споживачу.

В свою чергу, однією з передових методологій інтеграції ціннісної пропозиції в існуючу бізнес-модель компанії є Business Model Canvas. Для прикладу, у одній із робіт О. Остервальдера можна виділити те, що вона допомагає підприємствам зрозуміти та описати ключові аспекти своєї ціннісної пропозиції та бізнес-моделі у зручному та легко зрозумілому форматі. Канву бізнес-моделі зображено на рис. 1.2.

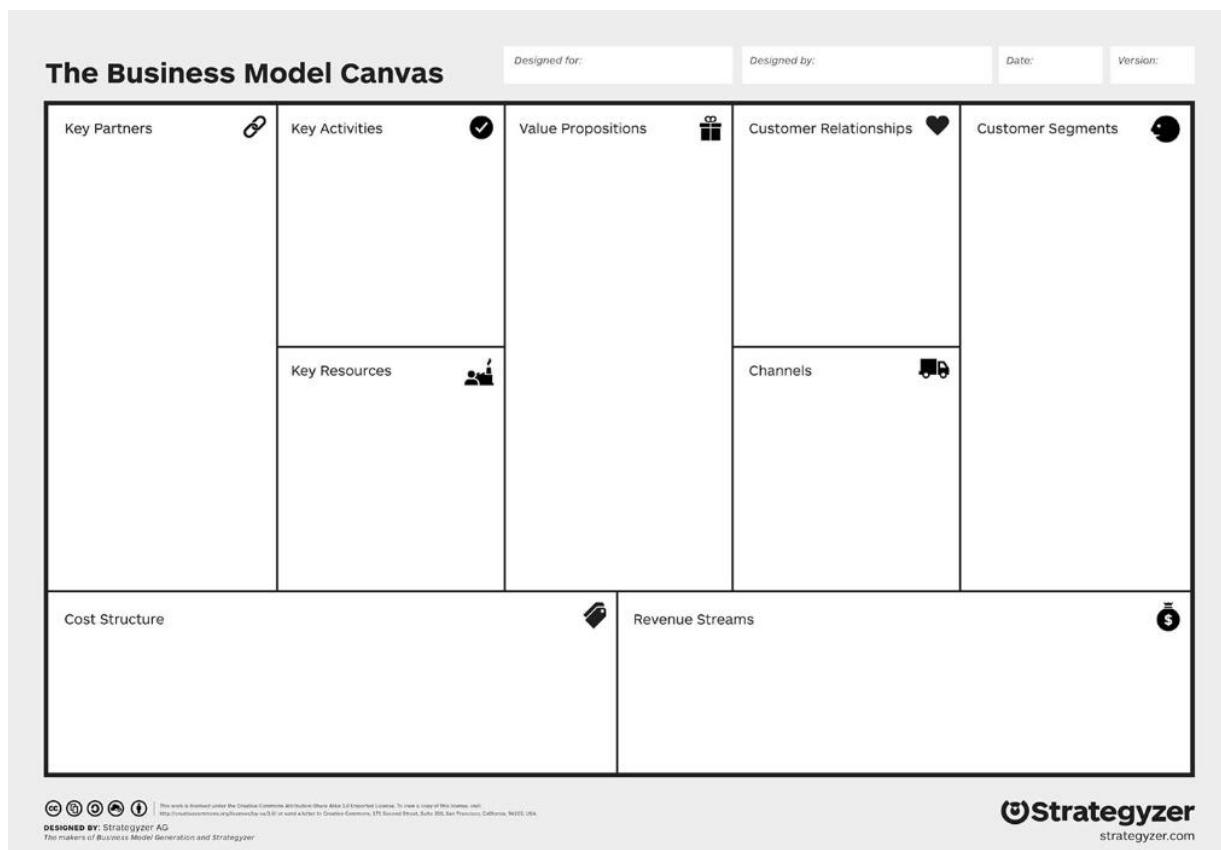


Рис. 1.2 Канва бізнес-моделі [11]

За допомогою канви бізнес-моделі, компанії можуть:

- Оцінити потенційний ринок та можливості для масштабування своєї пропозиції цінності;

- Визначити ключових клієнтів, їх потреби та бажання, що допоможе компанії розуміти, як їхня пропозиція цінності може задовольнити ці потреби;
- Візуалізувати та порівняти різні бізнес-моделі та вибрати найбільш ефективну для свого підприємства;
- Розробити та випробувати нові ідеї для своєї ціннісної пропозиції та бізнес-моделі, перш ніж вкласти в них значні ресурси та зусилля [11].

По при це, враховуючи специфіку нашого проекту, у даній роботі також важливо буде розглянути методологію Lean Startup, яку детально описав Ерік Ріс. Його робота зосереджується на підходах до створення та розвитку бізнесу, зокрема на методології "ланцюжка спроб і помилок", що дозволяє підприємцям ефективно запускати та розвивати свій бізнес.

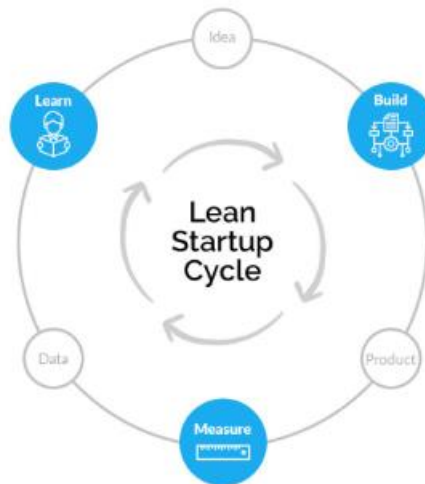


Рис. 1.3 «Ланцюжок спроб і помилок» [12]

Більшість бізнесів витрачають багато часу та ресурсів на розробку продукту до його виходу на ринок, але це може бути невиправдано. Замість цього, Ріс рекомендує створити прототип та швидко вийти на ринок з мінімальним функціоналом, щоб зібрати відгуки від клієнтів та побачити, як продукт працює на реальному ринку.

Бізнес-ідеї повинні бути перевірені на реальному ринку шляхом проведення експериментів. Ерік Ріс наголошує на тому, що експерименти повинні бути короткочасними та ізольованими, а їх результати повинні бути використані для зміни продукту та стратегії бізнесу.

Підприємці повинні створювати продукти, які вирішують проблеми та задовольняють потреби своїх споживачів, також важливо збирати відгуки від клієнтів, щоб створювати продукти, які справді вирішують їхні проблеми.

Бізнес-ідеї повинні завжди удосконалюватись, аби залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам ринку. Автор рекомендує використовувати принцип "постійного вдосконалення" для постійного вдосконалення продукту та стратегії бізнесу на основі відгуків та даних, зібраних під час експериментів.

В свою чергу, важливим інструментом можна також вважати ефективні метрики, що допомагають підприємцям оцінювати успішність свого бізнесу та приймати обґрунтовані рішення на основі отриманих даних. Власне Ріс рекомендує використовувати метрики, що відображають реальну цінність продукту для клієнтів та взаємодію з ними.

Бізнес повинен бути готовим до змін, які можуть виникнути на ринку. Також важлива "постійна готовність" до змін, що дозволяє підприємцям швидко реагувати на нові тенденції та виклики на ринку [12].

Відтак, створення ціннісної пропозиції вимагає проходження певних етапів до її інтеграції та реалізації кінцевому споживачу. В першу чергу необхідно зрозуміти передумови її створення, визначити ключові потреби на існуючому ринку, та знайти ті, що ще не покриті конкурентами. Далі необхідно переконатись, чи ця потреба насправді існує, шляхом досліджень серед користувачів, аби не виявилось, що проблема існує лише в задумах маркетолога. І останнім етапом звісно є тестування пропозиції, чи вирішує вона першочергову проблему та чи справді покриває потребу споживача.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МУЗИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

2.1 Принцип роботи музичного лейблу

Розглянувши специфіку та типи ціннісних пропозицій, варто перейти до безпосереднього об'єкта дослідження — музичного лейблу.

Глобально, музична індустрія це багатомільярдний бізнес, що часто виходить за межі звичного нами сприйняття музики як продукту. Лейбли формують свої доходи не лише завдяки артистам, але й завдяки значній співпраці зі сферою кіно, теле та радіомовленням.

Що таке музичний лейбл? Це компанія, що спеціалізується на записі та дистрибуції музичної продукції, зазвичай на платформах, таких як CD, вініл, цифрових аудіофайлах для стримінгових сервісів Spotify, Deezer, Apple Music, YouTube Music, тощо. Лейбли можуть також надавати інші послуги, такі як організація концертів/турів, PR менеджмент та просування артистів.

Лейбли шукають талановитих виконавців та забезпечують їм фінансування для створення музики, її запису та випуску альбомів. Лейбли допомагають артистам з рекламною кампанією та розповсюдженням музики через власні канали. У зв'язку з цим, за свої послуги лейбли зазвичай отримують комісію з виручки артиста. В залежності від типу співпраці, це може бути комісія з прослуховувань на стримінгових сервісах, комісія з доходу від концертів, комісія з продажу платівок, наявність авторських прав на цифрову продукцію артиста, його імені, комбіновано, чи усе в комплексі [13].

Більш структурно принцип роботи лейблів описав Дональд Пассман. У своїй книзі він розділяє діяльність лейблу на наступні умовні підрозділи: A&R (Artists and Repertoire) (відповідає за пошук талантів), Art Department (відповідає за художнє оформлення альбому), Artist Development (відповідає за просування

та розвиток кар'єри артистів), Business Affairs (відповідає за фінанси компанії), Label Liaison (відповідає за зв'язки з дистриб'юторами та дочірніми лейблами, які належать компанії), Legal Department (відповідає за юридичні питання), Marketing Department (відповідає за створення маркетингових кампаній/планів для релізу альбомів/синглів), New Media (відповідає за просування музики), Promotion Department (відповідає за рекламу музики на радіо та телебаченні), Publicity (відповідає за популяризацію артистів в ЗМІ) та Sales (відповідає за роботу з роздрібними магазинами, стрімінговими сервісами, тощо). Приклад організаційної структури за Пассманом наведено на рис. 2.1 [14].

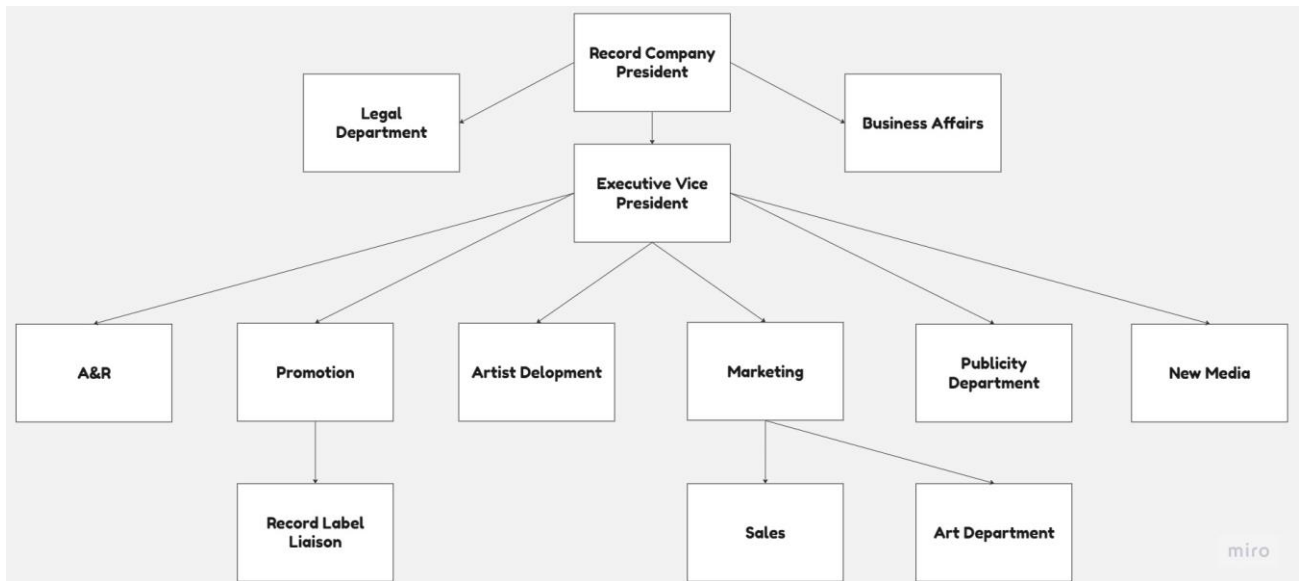


Рис 2.1 Організаційна структура лейблу за Пассманом [14]

Так на думку Пассмана повинен бути влаштований і структуризований лейбл. Проте нерідко така структура відсутня і багато процесів відбуваються доволі хаотично та незлагоджено.

З книги Пассмана також хочеться виділити наступні рядки: "У цифрову епоху музичні лейбли змушені адаптуватись до нових технологій та бізнес-моделей, таких як стрімінгові сервіси та прямі продажі. Лейбли, котрі приймуть ці зміни та готові працювати з новим поколінням артистів та жанрів, будуть процвітати у майбутньому" [14]. Такий гігант музичної індустрії як компанія Universal Music Group може підтвердити ці слова, адже представниками цього

лейблу були такі виконавці і гурти як: Queen, Elton John, Bon Jovi, The Rolling Stones, Aerosmith, The Beatles та багато інших легенд минулого. Проте компанія не боїться зміни поколінь і нових жанрів та прекрасно співпрацює із зірками сьогодення, серед них: Post Malone, Justin Bieber, Kendrick Lamar, Machine Gun Kelly, Olivia Rodrigo, Billie Eilish та інші.

Діяльність компанії Universal Music Group охоплює широкий спектр активностей. Передусім компанія займається записом музичної продукції, її видавництвом та дистрибуцією, організацією концертів та турне, розробкою та інвестиціями у музичні технології та створенням різноманітних комерційних проектів [15].

Для більш ґрунтованого аналізу бізнес-моделі лейблу, ми можемо розглянути саме приклад компанії Universal Music Group за допомогою Business Model Canvas, що описується в дослідженні порталу Cleverism.

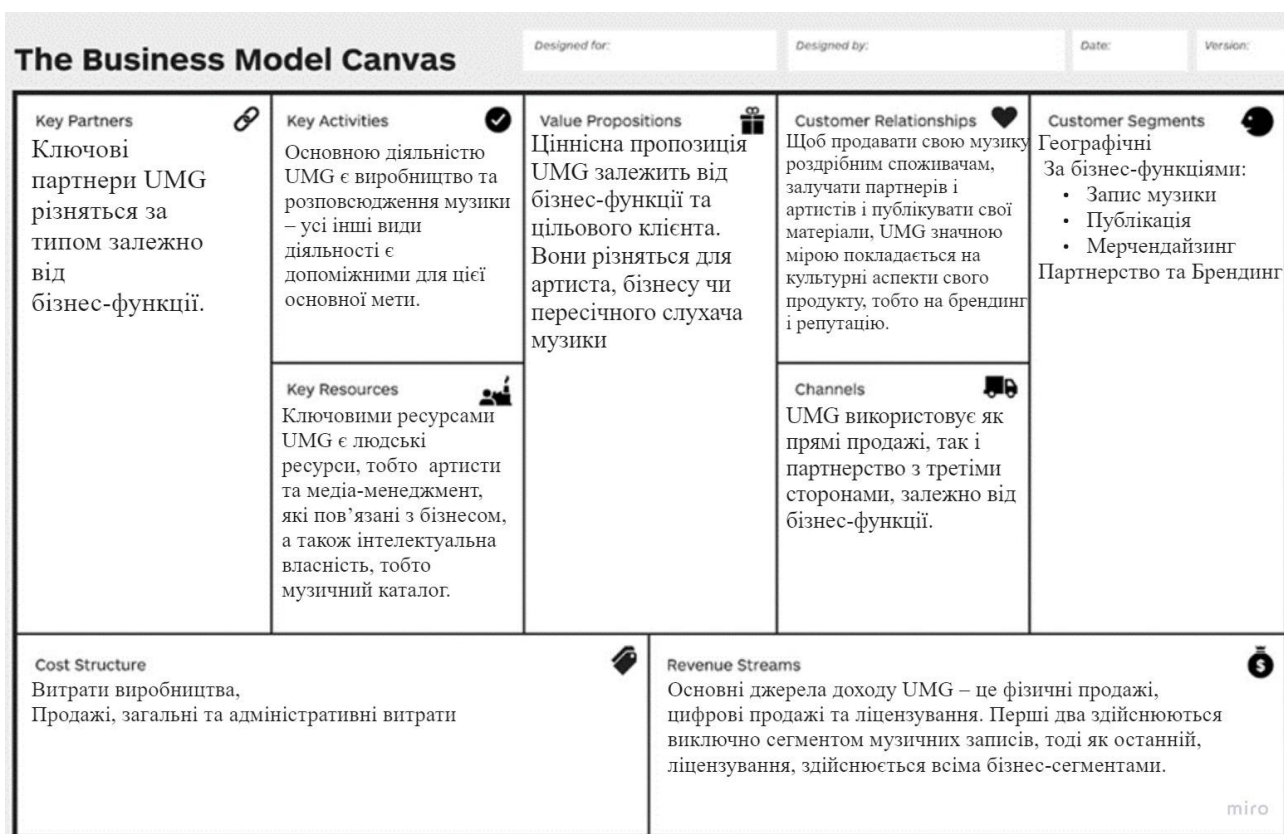


Рис. 2.2 Канва бізнес-моделі Universal Music Group [16]

- 1) Ключова діяльність. Основною діяльністю лейблу є запис та видавництво музичної продукції, її дистрибуція та супутня діяльність;
- 2) Ціннісна пропозиція. Необхідно зазначити, що ціннісна пропозиція від Universal Music Group залежить від потреб цільової аудиторії та її бізнес-функцій.
 - Для звичайного споживача, поціновувача музики та музичної продукції, цінність полягає в тому, що UMG є довіреним і визнаним брендом з найбільшим музичним каталогом у світі, у цьому відношенні лейбл є символом високої якості.
 - Для артистів робота з UMG також є маркуванням високої якості. Співпрацювати з такою компанією є цінним само по собі, враховуючи неймовірний об'єм ресурсів, якими може забезпечити лейбл.
 - Для бізнесу, те, що артист співпрацює з Universal Music Group, свідчить про те, що він володіє певним рівнем "зіркової потужності", яку можна використати для комерційних цілей;
- 3) Ключові ресурси. Ключовими ресурсами лейблу є людські ресурси, тобто артисти, промоутери, продюсери, звукорежисери, власні медіа та інші, а також інтелектуальна та цифрова власність компанії;
- 4) Ключові партнери:
 - Цифрова музична продукція значною мірою залежить від ліцензування роздрібних продажів та альтернативних джерел доходу. Таким чином, ключовими партнерами тут будуть дистриб'ютори та торгові посередники, як онлайн, так і фізичні, музичні організації та інші музичні компанії (з метою консультування) та інші медіакомпанії (для доходів від ліцензування);
 - Видавництво зазвичай залежить від доходів від ліцензування. Ключовими партнерами тут є медіакомпанії, які зацікавлені у використанні інтелектуальної власності UMG;

- Мерчендайзинг опирається насамперед на роздрібні продажі, зазвичай через роздрібну торгівлю і ліцензування. Ключовими партнерами тут є фізичні торговельні посередники, компанії, що проводять заходи, і компанії з мерчендайзингу (для доходів від ліцензій);
 - Партнерство та брендинг, як правило, здійснюється безпосередньо між бізнесом. Ключовими партнерами будуть будь-які бізнеси, від авіакомпаній до банків, які зацікавлені у спонсорстві та рекламі.
- 5) Відносини зі споживачами. Щоб продавати свою музику у роздріб, залучати партнерів і артистів та публікувати свої матеріали, UMG значною мірою покладається на іміджеві аспекти свого продукту, себто на брендинг і репутацію. Вони створюють спільноти підприємств, за допомогою яких можна сформувати прибуткові партнерства. UMG також інвестує значні кошти в новітні технології, зокрема в дистрибуцію через прямі онлайн-продажі та стримінгові сервіси;
- 6) Канали:
- Роздрібні продажі через дочірні лейбли, як наприклад Capitol Music Group;
 - Продаж ліцензій на телебачення та радіо;
 - Видавництво та дистрибуція;
 - Мерчендайзинг;
 - Партнерство та Брендинг.
- 7) Сегменти споживачів:
- Географія – UMG інвестує значні кошти в локально відомих артистів по усьому світу, що дозволяє їй адаптувати свій підхід до різних ринків. Понад 65% продажів компанії припадає на доморощених виконавців;
 - Бізнес функція – UMG поділяє свій бізнес відповідно до функцій – записана музика, видавництво, мерчендайзинг, а також партнерство та брендинг. Кожна з цих функцій має свою клієнтську базу.

- Записана музика приваблює пересічного музичного споживача, а різні жанри та засоби розповсюдження орієнтовані на різні групи споживачів. Наприклад, поп-музика та дистрибуція на стримінгах буде орієнтована на молодь, тоді як джаз і фізичні носії можуть бути орієнтовані більше на споживачів середнього віку.
- Партнерство та Брендінг насамперед приваблює інші компанії, які бачать маркетингові можливості через співпрацю з популярними виконавцями.

8) Структура собівартості:

- Витрати на виробництво та розповсюдження, витрати на роялті та авторські права, витрати на виконавців, витрати на запис і прямі накладні витрати;
- Витрати на продаж, загальні та адміністративні витрати – витрати на маркетинг і рекламу, витрати на продаж, резерви під дебіторську заборгованість, непрямі накладні витрати, заробітна плата та винагороди працівникам, орендна плата, плата за консультації та послуги, витрати на страхування, витрати на відрядження, витрати на адміністративний відділ та інші операційні витрати;

9) Потоки доходів. Основні джерела доходу UMG – це фізичні продажі, цифрові продажі та ліцензування. Перші два здійснюються виключно сегментом музичних записів, тоді як останній, ліцензування, здійснюється всіма бізнес-сегментами [16].

Бізнес-модель Universal Music Group дозволяє компанії охоплювати різноманітні аспекти діяльності, від запису та видавництва, до консалтингу та комерції, що дозволяє лейблу бути одним з найсильніших гравців на ринку, якщо не найсильнішим. З точки зору злагодженої побудови бізнес процесів, компанія є чудовим прикладом, на який варто рівнятись вітчизняним лейблам.

2.2 Тенденції музичної індустрії на світовому ринку

- Стримінгові сервіси продовжують зростати, а продажі CD, платівок та завантаження музики зменшуються. Це означає, що люди все більше надають перевагу моделі підписки на стримінгові платформи, такі як Spotify, YouTube Music, Deezer та Apple Music, замість того, щоб купувати фізичні носії, або завантажувати музику з інтернету.
- Соціальні мережі, зокрема TikTok, стають все більш важливими для популяризації музики та артиста. Короткий уривок пісні артиста може стати вірусними, що в свою чергу може призвести до широкої популярності серед користувачів цієї платформи. [17].
- Фактор використання даних стає все більш важливим для прийняття рішень в індустрії, зокрема для аналізу попиту та поведінки споживачів, а також для виявлення тенденцій у музичній сфері.
- Віртуальні концерти стають усе більш популярними, оскільки вони дозволяють виконавцям залучати більшу аудиторію без необхідності фізичної присутності, що передусім було зумовлено пандемією коронавірусу, можна пригадати приклад інтерактивного концерту Travis Scott у грі Fortnite.
- Музична індустрія стає все більш глобальною, з великою кількістю артистів, які надходять з різних країн та культур. Це призводить до збільшення ринку та популярності музики з різних куточків світу.
- Відео-контент стає все більш важливим для популяризації музики, зокрема для артистів, які мають бажання побудувати свій імідж та залучити нових шанувальників.
- Співпраця між музикантами та брендами стає все популярнішою, оскільки це дозволяє музикантам отримувати додаткові доходи та просувати свої бренди серед широкої аудиторії.

- Розвиток технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, можуть змінити музичну індустрію, забезпечивши більш ефективний та справедливий розподіл прибутку та прав на музику між різними сторонами [18].
- Музична індустрія може знайти нові можливості для збільшення аудиторії та прибутків в економіках з ринками у стані розвитку. Цьому може сприяти ліцензування музики та антипіратство в даних регіонах [19].

2.3 Вплив COVID-19 на дистрибуцію та просування

Пандемія коронавірусу на початку 2020 року мала нищівний вплив для багатьох ринків, ринок музики не став виключенням. Наслідки пандемії охопили різні аспекти музичної індустрії, включаючи концерти, дистрибуцію, просування, звукозаписні студії, тощо. Передусім зменшення прибутку від концертів і продажу музичної продукції мало прямий вплив на доходи артистів, лейблів, промоутерів, продюсерів та усіх інших, дотичних до індустрії осіб.

Посилаючись на дослідницьку статтю університету Міннесоти, можна дізнатись, що в перші місяці пандемії продаж музичної продукції зменшився на 18%, а скасування концертів призвело до втрат у розмірі 9 мільярдів доларів для музичної індустрії в 2020 році. В свою чергу, більше половини артистів світу втратили до 75% свого доходу внаслідок COVID-19. Окрім цього, в дослідженні було проведене опитування серед людей, що мають опосередковане відношення до музичної індустрії, такі як викладачі вокалу чи власники музичних шкіл та магазинів музичного спорядження, більше половини опитаних заявили, що їхній бізнес був серйозно пошкоджений, а в деяких випадках навіть припинив своє існування [20].

У 2020 році світовий ринок музичних послуг скоротився на 3,9% порівняно з 2019 роком. Чистий прибуток від музичної індустрії зменшився на 10% у порівнянні з 2019 роком. Фестивалі та турне були найбільш постраждалою

галуззю у музичній індустрії під час пандемії. Концерти та живі виступи скоротилися на 75% в порівнянні з 2019 роком. У 2020 році продажі музики у форматі CD скоротилися на 28,8%, у порівнянні з 2019 роком, тоді як цифрові продажі зросли на 9,2%. Загальна кількість скарг на порушення авторських прав у Європейському Союзі зросла на 32% у 2020 році у порівнянні з 2019 роком. Також у 2020 році на глобальному ринку музичної індустрії спостерігалось зменшення обсягів продажів на 4,8% порівняно з 2019 роком. Зменшення продажів найбільше відчули сегменти живих виступів (зменшення на 64,4%) та прокату музичних інструментів (зменшення на 30,2%).

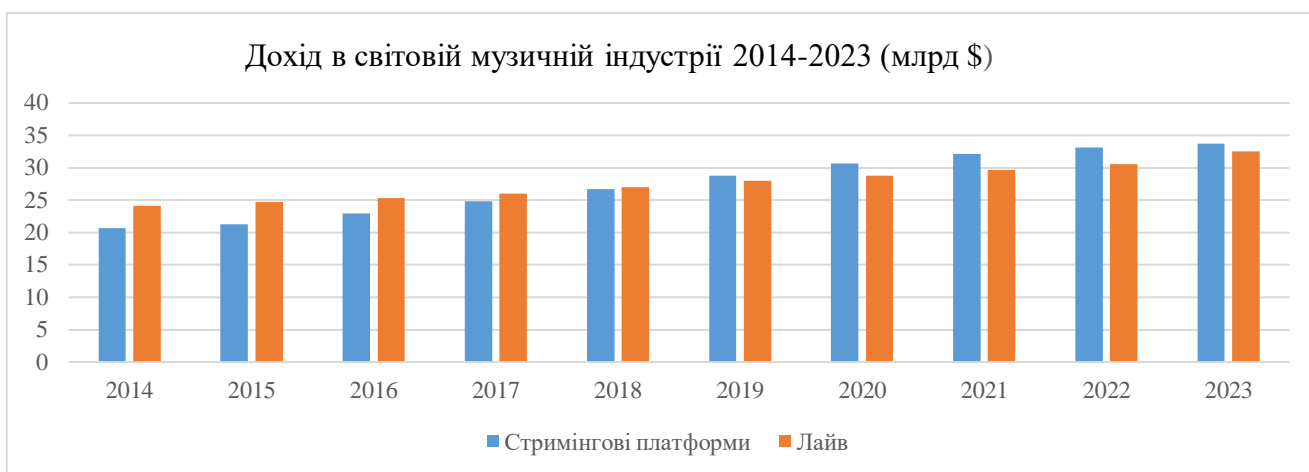
За рік відбулося значне зростання використання онлайн-платформ для музичного контенту, зокрема, стримінгових сервісів. Наприклад, загальна кількість глобальних передплатників таких сервісів зросла на 22,9%. У більшості країн (окрім США та Великої Британії) надходження від цифрової музики переважили над надходженнями від фізичних носіїв у 2020 році. Найбільша кількість доходів від цифрової музики припадає на стримінгові сервіси (81%).

За рік також зросла кількість музичних виконавців, які почали використовувати соціальні медіа для залучення аудиторії та збільшення доходів. Зокрема, у 2020 році кількість музикантів, які використовують TikTok для просування своєї музики, зросла вдвічі порівняно з попереднім роком [21].

Головним переможцем від пандемії можна вважати стримінгові платформи, чудовим прикладом підтвердження вищенаведеної тези є лейбл Warner Music Group (WMG). За звітний період загальний дохід компанії становив \$1,34 млрд, збільшившись на 32,7% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Прибуток від традиційного ринку музики виріс на 24,8%, досягнувши \$556 млн, тоді як прибуток від стримінгових сервісів збільшився на 33%, до \$652 млн. Окрім того, лейбл також отримав значний дохід від ліцензування своїх музичних прав на різних платформах та сервісах.

Загалом, стримінгові платформи є найбільш важливим джерелом доходів для WMG. За останнім звітним періодом, більше 75% прибутку компанії було отримано від цього сектору музичного ринку [22].

Зрештою, World Economic Forum теж підтверджує зростання та збільшення частки доходу багатьох компаній від дистрибуції цифрової продукції, та навіть наголошує на збільшенні частки доходу від стримінгів над доходами від концертів, фестивалів та турне, що також зображено в графіку 2.1.



Графік 2.1 Дохід в світовій музичній індустрії 2014-2023 [23]

Підсумовуючи вищенаведений графік, можна спостерігати стабільний ріст доходів, як від живих виступів, так і від стримінгових сервісів. Таким чином, приріст доходу від лайвів становить 30% у 2023 році, порівняно з 2014-тим, а приріст від стримінгових сервісів на цілих 63% у 2023, порівняно з 2014 роком.

2.4 Дослідження цифрового ринку

Стримінгові платформи набирають усе більшої популярності у різних сферах нашого життя. Модель підписки спостерігається в абсолютно різних галузях, і це не повинно дивувати, оскільки це зручно, відносно недорого та доступно. Але особливих успіхів завдяки даній бізнес-моделі, звичайно ж здобули стримінгові платформи.

Успіх стримінгових платформ зумовлений тим, що користувачам не потрібно купувати дорогі диски чи платівки улюблених виконавців (якщо ви

звісно не поціновувач вінілу), достатньо встановити додаток, чи відкрити його у браузері через будь-який доступний вам пристрій, мобільний телефон, планшет, ноутбук чи ПК. Також, безумовно важливим фактором є те, що стримінгові сервіси розроблені за певним алгоритмом розпізнавання музичних вподобань, що дозволяє підбирати персоналізовані рекомендації під кожного користувача. І врешті-решт, стримінгові платформи зручні та прості у використанні, працюють на будь-яких пристроях та мають інтуїтивний інтерфейс.

Опираючись на дослідження Grand View Research, музичний стримінг - один із найшвидше зростаючих сегментів музичної індустрії, і це стимулюється збільшенням кількості користувачів, доступністю музичного контенту та збільшенням обсягу мобільного трафіку. За даними дослідження, на 2020 рік, обсяг ринку музичного стримінгу складає 21,5 млрд доларів США, а цей ринок продовжує зростати з року в рік.

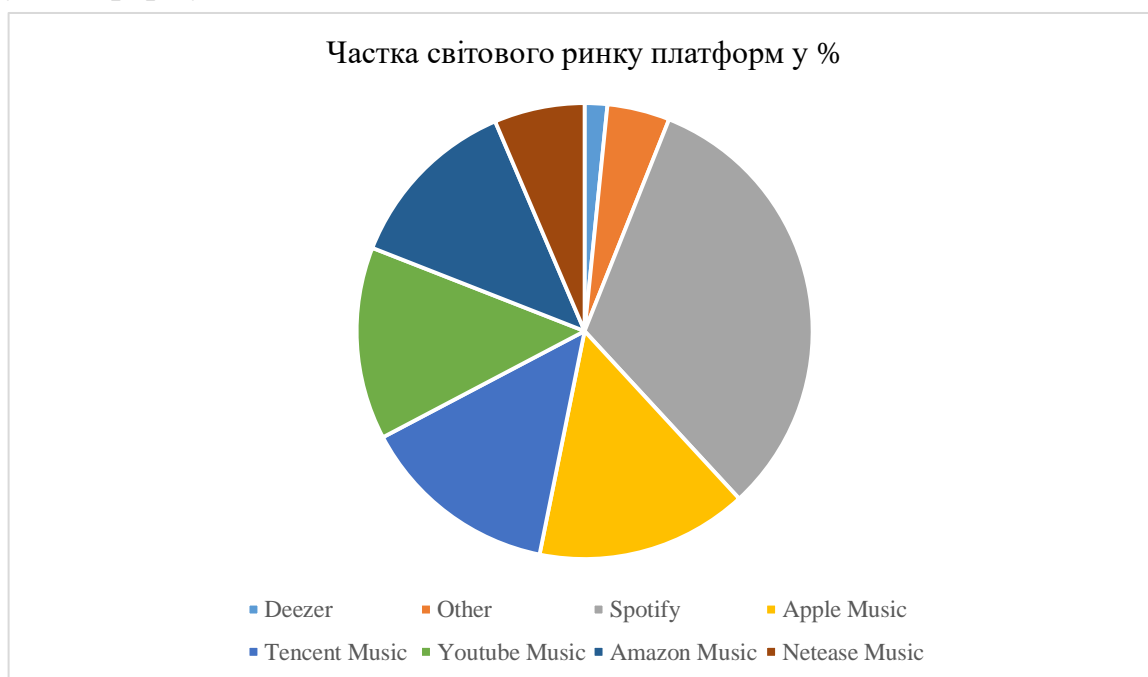
Зростання популярності музичного стримінгу зумовлене розвитком технологій та зростанням швидкості інтернет-з'єднання, що забезпечує зручний доступ до музичного контенту. Це в свою чергу сприяє збільшенню прибутку на ринку, оскільки компанії музичної індустрії можуть пропонувати більше послуг та продуктів за допомогою цифрових технологій.

Лідерами ринку стримінгових платформ є насамперед Spotify, Apple Music, Youtube Music та Amazon Music. Однак, на музичному ринку існує багато менших платформ, які спеціалізуються на конкретних жанрах або ринкових сегментах. Наприклад, Tidal пропонує високоякісний аудіоконтент, а SoundCloud ставить на перший план співпрацю з музикантами-початківцями та незалежними виконавцями. Такі менші платформи зазвичай зосереджені на забезпеченні більш вузькоспеціалізованого контенту, що привертає свою вірну аудиторію.

Як вже було зазначено, великий вплив на зростання популярності цифрового формату прослуховування мала пандемія COVID-19, оскільки багато людей почали працювати з дому, що дозволило їм частіше користуватись стримінгами, а у артистів не було змоги проводити живих концертів, і вони намагались залучати слухачів онлайн. Це зумовило збільшення популярності музичного контенту та підвищення попиту на стримінгові послуги, що призвело до збільшення прибутку компаній з онлайн сервісів та частково покрити збитки від скасування концертів та турів.

Більшість стримінгових платформ пропонують можливість збільшення аудиторії та залучення нових слухачів, що призводить до збільшення продажів музичного контенту. Крім того, платформи музичного стримінгу забезпечують лейблам та виконавцям додаткові доходи за рахунок реклами, підписок та продажу музичного контенту [24].

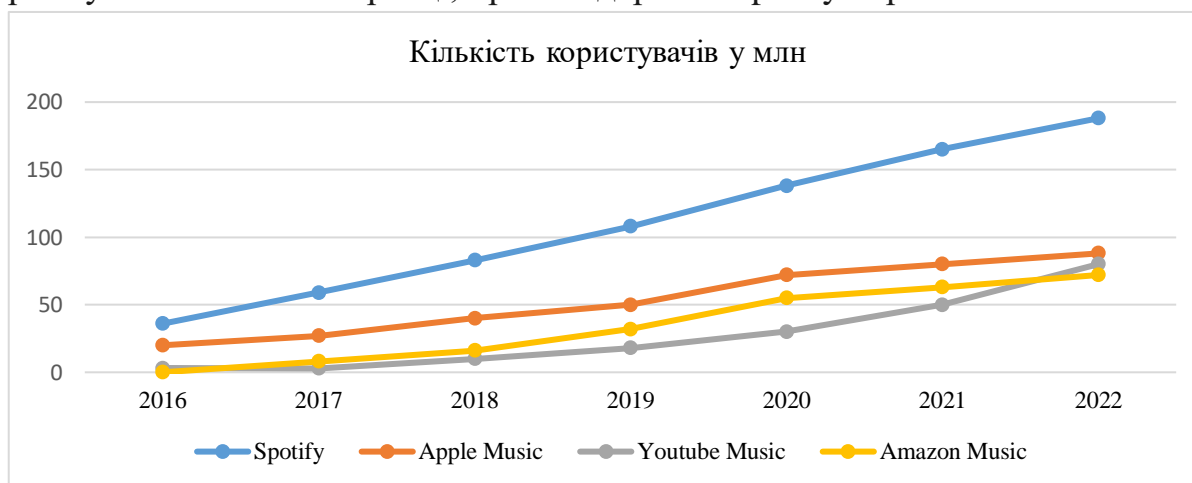
Для подальшого дослідження, нами було взято дані з Music App Report 2023, де вказана статистика найпопулярніших стримінгових платформ в окремих аспектах. Для початку розглянемо, яка кількість користувачів припадає на ту чи іншу платформу.



Графік 2.2 Частка світового ринку платформ у відсотках [25]

Spotify займає третину світового ринку, в свою чергу Apple Music другий за популярністю. Також варто виділити Tencent та Netease, дві ключові платформи китайського ринку, що разом займають 20,6% світового, що не дивно, враховуючи населення Китаю, та заборону усіх західних платформ всередині країни.

Також варто розглянути статистику приросту кількості підписників за останні роки. Знову ж таки Spotify, як одна з перших платформ, мав понад 50 млн користувачів, в той час, коли Apple лише створила власний стримінг. З тих часів на ринку з'явилися нові гравці, проте лідерство Spotify наразі незмінне.



Графік 2.3 Кількість користувачів у млн. [25]

Важливою складовою співпраці між артистом та лейблом є виплата роялті за прослуховування музики виконавця на стримінгових сервісах. По суті, роялті це частка прибутку від відтворення пісні, яку той чи інший сервіс виплачує правовласникам композиції. Розподіл цієї частки між виконавцем та лейблом залежить від відсотка власності та персональної угоди з лейблом, проте в середньому артисти отримують 60-70% від прибутку, в свою чергу 30-40% прибутку припадають лейблу.

По при це, кожен стримінговий сервіс має власну цінову політику щодо виплат артистам, що можна розглянути у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ставки роялті від прослуховувань у 2022 р.

Стримінгова платформа	Середня ставка роялті у дол. США за одне відтворення	Кількість відтворень для отримання \$1
Apple Music	\$0.008	125
Amazon Music	\$0.00402	249
Spotify	\$0.00318	314
YouTube Music	\$0.002	500
Deezer	\$0.0011	909

Складено на основі [26]

Відштовхуючись від вищенаведеного графіку, ми бачимо, що ставки роялті суттєво відрізняються в залежності від платформи. Усе це зумовлено різним ціноутворенням. Наприклад Spotify використовує формулу, що базується на долі ринку від конкретної композиції, себто на кількості разів, що її відтворили відносно інших треків. Натомість Apple Music має фіксовану ставку за одне відтворення в залежності від регіону. В свою чергу YouTube Music, що функціонує на базі YouTube, працює за розрахунком в залежності чи має відео рекламу, чи ні. Відео з рекламою генерують більше прибутку, але зрештою реклама може бути пропущена чи заблокована користувачем, тому прибуток може варіюватися [26].

Особливу увагу в дослідженні стримінгових платформ в контексті даної роботи варто приділити тому, як артист та лейбл можуть взаємодіяти з цими платформами, та з допомогою яких інструментів зможуть просувати власну продукцію. Для початку варто зрозуміти, які сервіси та функціонал пропонує та чи інша платформа, ми ж у свою чергу пропонуємо зупинитись на двох найбільш популярних – Spotify та Apple Music.

Обидві платформи мають додатки «For Artists», у яких можна здійснювати створення, редагування та просування профілю артиста, пісень, альбомів, а також відслідковувати поведінку слухачів, та збирати інші аналітичні дані. Для початку, важливо створити повноцінний профіль, що дасть змогу користувачам більше дізнатись про вас. Приклад наведено на рис. 2.3.

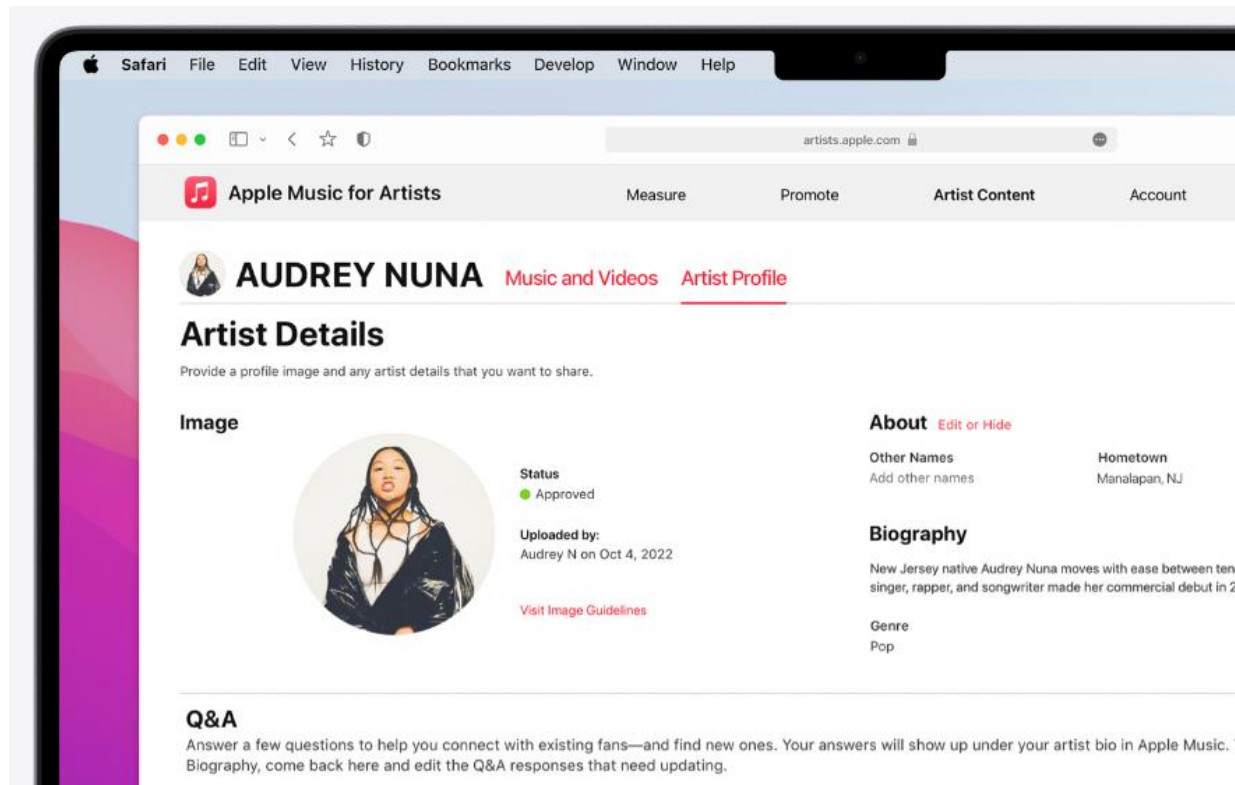


Рис 2.3 Профіль виконавця в Apple Music for Artists [27]

Apple Music For Artists також дає змогу різних способів взаємодії артиста з користувачами. Передусім, у розділі «Просування», є можливість поширення контенту з посиланням на платформу для миттєвого прослуховування, у випадку нового релізу, або ж поширення вашого певного досягнення, до прикладу потрапляння у певний плей-лист, чим ви можете поділитись зі своїми шанувальниками у соцмережах. Прототипи матеріалів, створених у розділі «Просування» в Apple Music for Artists зображено на рис. 2.4 [27].

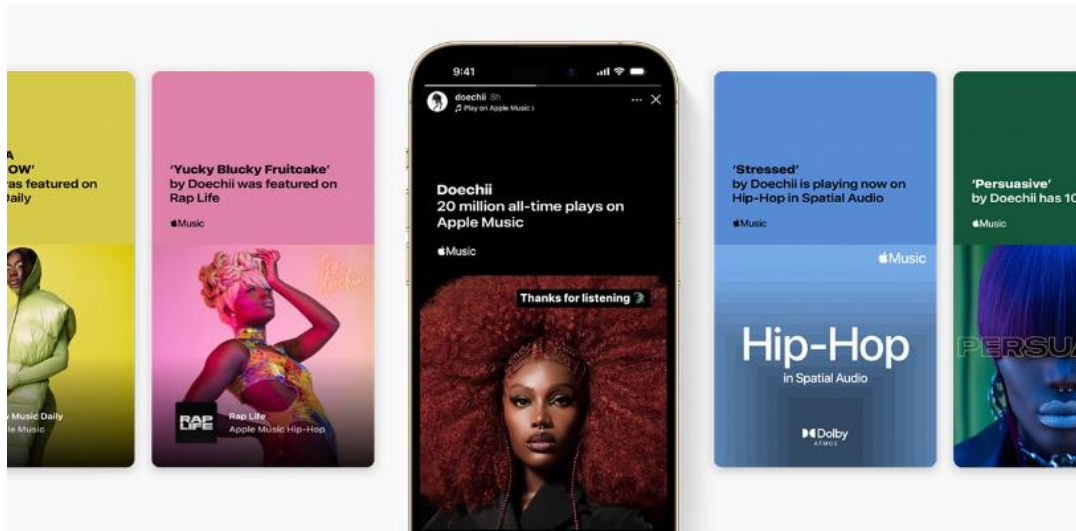


Рис. 2.4 Прототипи матеріалів для просування в Apple Music for Artists

[27]

Ви власноруч обираєте шаблон, колір фону, орієнтацію шаблону, тобто обираєте між книжною, квадратною, чи альбомною та генеруєте зображення і відеоматеріали для просування. Створивши необхідний матеріал, ви можете поширити його у сторіс Instagram, Facebook, Snapchat, тощо. Дана функція дає можливість постійно взаємодіяти зі слухачами, повідомляти їх про важливі події у вашій діяльності та комбінувати аудиторії.

Важливим аспектом для зручного пошуку вашої композиції є наявність в ній тексту, оскільки за ключовими словами пісню можна знайти без знання її назви. Але окремо варто виділити необхідність прописання метаданих перед релізом вашої роботи, що також допоможе алгоритмам платформи легше знаходити ваші треки. По суті, метадані містять усю інформацію про створення композиції, та бувають кількох типів:

- Описові метадані містять імена артиста та запрошених артистів у випадку колаборації, також містять назву пісні, дату релізу, нумерацію композицій, та будь-яку іншу супутню інформацію, що допоможе слухачам знайти ваші роботи;

- Метадані авторських прав містять інформацію про усіх, хто мав причетність до створення релізу, це лейбл, студія звукозапису, та інші партнери;
- Вторинні метадані зазвичай містять інформацію про жанр, настрій, який несе композиція, оскільки платформа часто генерує різного роду плей-листи за жанром та настроєм, це дозволить вам також охопити більшу кількість слухачів [27].

Окрім цього, ми пропонуємо розглянути способи просування на прикладі Spotify, а також метрики, які надає сервіс для збору аналітичних даних. Користувачі Spotify можуть користуватися сервісом і в безкоштовній версії, з обмеженнями на рекламу. Наданням безкоштовного доступу платформа отримує велику базу користувачів, яким можна пропонувати різного роду рекламу. Саме це дуже часто використовують артисти та лейбли у просуванні своїх композицій, а бюджет та тип реклами коригується у Spotify for Artists. Стосовно метрик, та статистики, що пропонує вимірювати сервіс, можна виділити наступні:

- Статистика відтворювання музики: ця статистика показує кількість прослуховувань пісень, включаючи загальну кількість відтворювань, унікальних слухачів, країни та регіони, в яких була відтворена пісня;
- Статистика слухачів: ця статистика включає в себе демографічні дані слухачів, такі як вікова група, стать, мова та місце проживання. Вона також може вказувати на зміни у кількості слухачів та їх активності протягом часу;
- Статистика від просування: ця статистика вказує на ефективність рекламних кампаній, таких як реклама на Spotify, та показує кількість нових слухачів та прослуховувань, що були здійснені завдяки таким кампаніям;
- Статистика плей-листів: ця статистика показує, які плей-листи збільшують популярність виконавця на Spotify. Вона може вказувати на кількість

прослуховувань, отриманих завдяки розміщенню пісень в популярних плей-листах, а також на кількість нових слухачів, яких здобув виконавець завдяки такому розміщенню [28].

Загалом, інструменти просування та метрики на обох платформах доволі схожі, та суттєво допомагають артистам знайти свого слухача та вивчити його.

Ще одним допоміжним інструментом для просування стримінгових платформ є Linkfire. Це компанія, що створює цільові сторінки і так звані розумні посилання для поширення їх артистами у власних соцмережах, що дають можливість користувачу обирати зручну для нього стримінгову платформу, задля прослуховування музики, в свою чергу артистам та лейблам це дає чудову змогу відстеження потоку користувачів відносно тої чи іншої платформи. Приклад так званого розумного посилання зображено на рис. 2.5 [29]

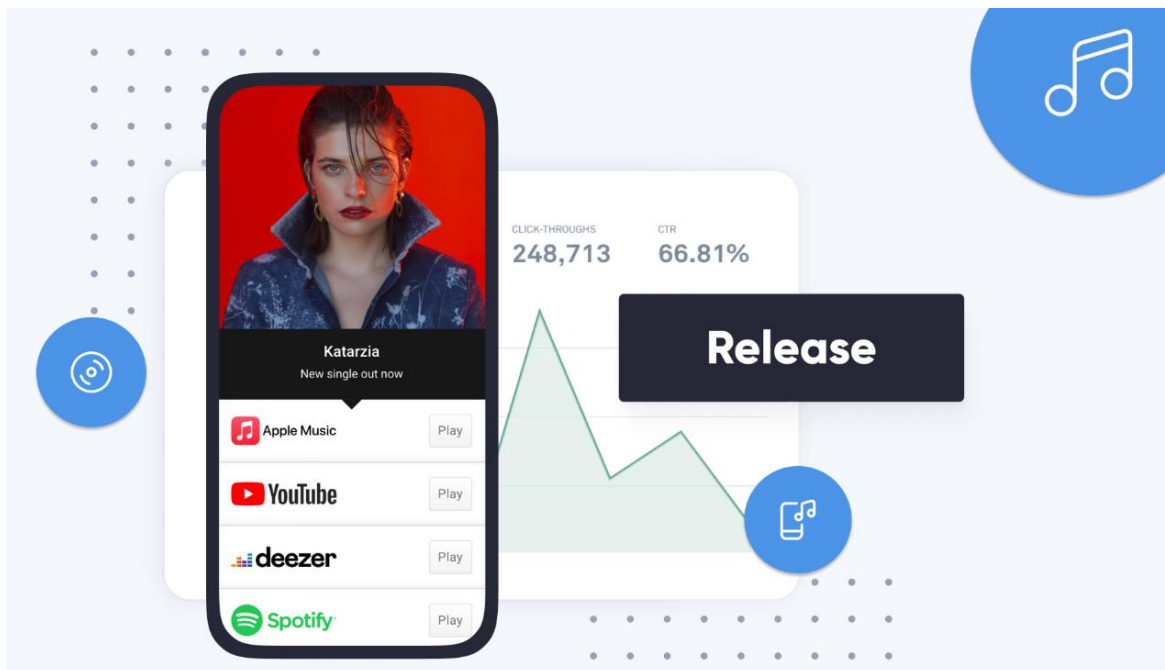


Рис 2.5 Приклад розумного посилання Linkfire [29]

За великим рахунком, стримінгові платформи здійснили революцію в музичній індустрії, оскільки надали доступ до найбільш чіткої аналітики поведінки споживача, можливість кастумізації, і найголовніше – наблизили слухача до артиста так близько, як цього не було ще ніколи раніше.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ МУЗИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ. ПОШУК ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ ЛЕЙБЛІВ

3.1 Мікро та макрофактори впливу на музичну індустрію

Розглянувши основні аспекти діяльності музичних лейблів, тенденції світової музичної індустрії та окремих сегментів, пропонуємо перейти до вітчизняного ринку України, те як він влаштований, та з якими труднощами зіштовхуються виконавці та лейбли. Передусім зазначимо, що наше подальше дослідження буде опиратись на дані, запозичені з дослідницької роботи компанії Soundbuzz.

Музична індустрія, як і будь-яка інша сфера функціонує та змінюється в залежності від різноманітних мікро та макрофакторів впливу. Для початку, мікрофактори впливають на специфіку ведення бізнесу, співпраці зі стейхолдерами, кінцевими споживачами та іншими сторонами, що впливають на діяльність лейблу. Серед них можна виділити наступні категорії:

- Постачальниками можна вважати усіх постачальників продукції та послуг, що взаємодіють із лейблом, це насамперед звукозаписні студії, івент-агенції, виробники фізичних носіїв для музичної продукції, кейтерингові компанії, тощо;
- Посередники. Фізичні, або юридичні особи, що прямо чи опосередковано допомагають здійснювати діяльність лейблу. Серед них можна виділити фінансові організації (банки, страхові компанії), рекламні агенції, фотографи, студії, тощо;
- Конкуренти. Прямими конкурентами можна вважати компанії, що займаються аналогічною діяльністю, та надають ідентичні послуги на ринку, в свою чергу непрямими можна вважати компанії, що надають інші послуги в сфері дозвілля (кінотеатри, музеї, тощо);

- Зацікавленими сторонами можуть бути передусім інвестори, різного роду медіа, комерційні бренди та громадські організації;
- Споживачі. Споживачами музичної продукції можуть бути фізичні особи, теле та радіоканали, державні установи та інші.

В свою чергу макрофактори більш мінливі, та мають значно більший вплив. Вони нерідко створюють нові можливості на ринку, але й також можуть нести значну загрозу для діяльності лейбл. Більш детально макрофактори впливу ми пропонуємо розглянути у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Макрофактори впливу на музичну індустрію України

Політичні фактори впливу	
Європейська інтеграція	Російсько-українська війна
<ul style="list-style-type: none"> - Угода між Україною та ЄС передбачає шляхи співпраці в культурній сфері; - Програми Європейського Союзу спрямовані на розвиток креативних індустрій в Україні; - Культурні інституції, такі як British Council, Goethe-Institut, Polish Institute, Institut français d'Ukraine та інші сприяють посиленню міжнародних культурних відносин; - Безвізовий режим між Україною та ЄС посприяв вільному перетину кордонів, можливості артистам гастролювати в Європі. 	<ul style="list-style-type: none"> - З 2017 року участь російських виконавців у концертах на території України відбувалась через призму дозволу від СБУ. Від 24 лютого 2022 року, це, звісно ж зійшло на нівель; - Іноземні артисти, що давали концерти в тимчасово окупованому Криму, та в'їздили туди зі сторони материкової Росії – потрапляли у базу даних осіб, яким в подальшому заборонявся в'їзд в Україну; - В 2018 році було розроблено законопроект, що стосувався українських виконавців, що дають концерти на території країни агресора, та на тимчасово окупованих частинах сходу України, проте даний законопроект не було розглянуто на першому читанні.

Продовження Таблиці 3.1

Економічні фактори впливу			
Пандемія COVID-19	Повномасштабне вторгнення Росії	Музика та ІТ	Музика та AR
<p>- Закриття у 2020 році кордонів з метою запобігання поширення захворювань;</p> <p>- Поділ регіонів на епідемічні зони за рівнем захворюваності;</p> <p>- Скасування масових заходів, та заборона скупчень людей в громадських місцях, що вдарило по концертній індустрії.</p>	<p>- Державні збитки у сотні мільярдів доларів через руйнування та обстріли московитів;</p> <p>- Знищення цивільної інфраструктури;</p> <p>- Обмеження через комендантську годину;</p> <p>- Окупація українських територій.</p>	<p>- GlobalLogic у співпраці з Avid Technology займаються розробкою програмного забезпечення для цифрової звукової робочої станції Pro Tools;</p> <p>- Intellectsoft (Київ) створили додаток для інтерактивної взаємодії артистів зі своїми шанувальниками через прослуховування музики, де додані елементи гейміфікації</p> <p>Формат додатку було розроблено для Madonna та Red Hot Chili Peppers.</p>	<p>- Бренд Coca Cola та Monatik створили інтерактивний відео кліп, який можна було переглянути сканувавши банку з напоєм</p>
Соціально-правові фактори впливу			
Мовні квоти		Музичне піратство	
<p>Українська мова є єдиною державною мовою в Україні, що контролює закон про квоти на теле та радіомовленні. Моніторинг показує позитивну динаміку виконання квоти, а закон в свою чергу сприяє створенню якісної україномовної музики.</p>		<p>Україна має проблему з музичним піратством, яка відображається у звітах міжнародних організацій. Проблема поширюється через відсутність контролю авторських та суміжних прав в Інтернеті.</p>	

Продовження Таблиці 3.1

Соціально-правові фактори впливу	
Мовні квоти	Музичне піратство
Мовне питання в Україні важливе передусім для національної ідентичності, оскільки даний закон також сприяє популяризації україномовного контенту на радіо та телебаченні	Щоб зменшити музичне піратство, в Україні діє антипіратська асоціація та Кіберполіція, але згідно з дослідженням GfK Ukraine, більшість українців все ще використовують піратські ресурси для прослуховування музики, хоча існують легальні альтернативи.

Складено на основі [30]

Серед усіх вищеперелічених факторів, ми б хотіли виділити фактор російсько-української війни. По суті, це була одна із рушійних сил для популяризації україномовного контенту, особливо від початку повномасштабного вторгнення. Чимало людей змінило свою позицію щодо російського контенту, та почали споживати український, що в свою чергу породило значний попит, який невдовзі підхопили і музиканти, аби його задовільнити.

Звісно, наразі в музичній індустрії України, на думку багатьох, передові позиції займає так звана «шароварщина», тобто усе зводиться до випуску музики на потік, без особливої уваги до текстів та якості зведення. Проте той факт, що суспільство почало споживати вітчизняний контент, уже говорить про крок вперед та суттєві перспективи в даній галузі.

3.2 Роль лейблів в музичній індустрії України

Протягом років, великі музичні лейбли перебрали на себе універсальну функцію інвестування у записи та управління їхнім випуском на фізичних носіях, продажем, просуванням, менеджментом, адмініструванням, бухгалтерським обліком, юридичним захистом, іміджем артиста та додатковими витратами. З роками, однак, роль і визначення лейблів змінилися та урізноманітнилися.

Причинами цього є низькі цінові пороги для можливостей запису, оцифрування музики, піратство та зміщення акценту на цифрову дистрибуцію. Артисти загалом стали більш незалежними та самостійними. Перехід до діджиталу приніс із собою перерозподіл ролей, але в Україні цей перерозподіл має свої особливості.

На думку низки експертів, опитаних в ході дослідження компанії Soundbuzz, на українському ринку функціонують три музичні компанії, які можна назвати великими, а саме: Mamamusic, MOZGI Entertainment та Secret Service.

Mamamusic та Nikitin Talent Management - компанії з менеджменту артистів та продюсування гуртів. Менеджер Юрій Нікітін розділив їхні завдання: Mamamusic видавець і дистриб'ютор, а Nikitin Talent Management - менеджер артистів. Група компаній забезпечує повний супровід артистів, включаючи PR, концерти, видавництво, дистрибуцію, правовий захист та продаж прав на їх імідж. Компанії співпрацюють з відомими артистами та вкладають у власні торгові марки.

MOZGI Entertainment - лейбл, який керує кар'єрою відомих артистів, включаючи Время и Стекло, MOZGI, Michelle Andrade та Ingret. Кілька років тому, дана компанія створила групу компаній (MOZGI Group), що містить шість підрозділів, які дозволяють створювати рекламні кампанії, організовувати події, знімати кліпи, працювати зі звукозаписом та продюсувати артистів, у яких лейбл інвестує.

Secret Service - менеджмент-агенція, яка не є лейблом, а пропонує сервісну модель управління артистами. Генеральний директор Михайло Ясинський вважає, що це майбутнє музичної індустрії, оскільки нове покоління артистів шукає партнерів і асистентів, які забезпечують їх якісною роботою, але беруть мінімальну участь у творчій діяльності.

Також варто згадати, що в Україні з'являється усе більше DIY-лейблів, які є самодостатніми музичними компаніями. Найбільш відомий серед них є Masterskaya, який об'єднує лейбл, освітній центр та студію. Більшість малих лейблів мають 1-3 працівників і просувають від 3 до 6 нішевих артистів, зосереджуючись переважно на електронній музиці. Приблизно 80% лейблів інвестують у розвиток своїх артистів та ділять з ними прибуток. Більшість невеликих лейблів надають своїм артистам послуги PR, промо та цифрову дистрибуцію, але лише кожен сьомий такий лейбл займається правовим захистом своїх артистів. Приблизно половина лейблів організовує концерти та випускає роботи своїх артистів на вінілах, а кілька лейблів займаються спонсорськими активностями або ліцензуванням музики для кіно і реклами [30].

Якщо узагальнити, лейбли в Україні інвестують в артиста, займаються просуванням його музики, іміджевої складової та розвитком власного бренду, отримуючи його частку доходу від різного роду активностей, себто концертів, прослуховувань на стримінг сервісах та супутній діяльності. І наскільки б не видозмінилось позиціонування ролей в музичній індустрії, лейбли досі відіграють важливу роль у розвитку виконавця та прихильності до нього аудиторії.

3.3 Глибинні інтерв'ю серед артистів. Бар'єри співпраці з лейблом

Для чіткого розуміння власного позиціонування, цінностей та спектру послуг, які надає лейбл, потрібно передусім розуміти свого споживача. З метою виявлення тих чи інших тенденцій серед артистів, нами було проведено низку глибинних інтерв'ю серед маловідомих широкій публіці, проте дуже перспективних виконавців. Завданням даних інтерв'ю було зрозуміти цілі, що ставлять перед собою респонденти, їх методи просування та дистрибуції, ставлення до співпраці з лейблом, бар'єри, які вони вбачають від даної співпраці

та подальші кроки в розвитку власної кар'єри. Розгорнуті відповіді респондентів буде наведено у додатках.

Жанри. Серед опитаних респондентів були гурти, сольні виконавці та дуети, перш за все нас цікавив жанр, до якого тяготіють опитані, та від чого залежить його вибір. Відповіді були абсолютно різними, проте популярними були жанри поп та рок. Посеред інших відповідей були такі жанри як фолк, інді-поп, інді-фолк, поп-рок, R&B та Drum&Bass.

Просування. Кожен з виконавців поділився власним досвідом щодо просування музики. Серед прикладів можна виділити наступне:

- Сарафанне радіо, показати пісню друзям-музикантам, аби почути їх думку, після чого викласти роботу на стримінгові платформи і оцінити результат взаємодії зі слухачами протягом певного періоду.
- Використання соціальних мереж, такі як Instagram та Facebook, для висвітлення своєї діяльності
- Відправка прес-релізу та пісні українським медіа, безпосереднє спілкування з редакторами, аби бути на слуху та мати можливість потрапити у певний плей-лист.
- Використання сніпетів як звуку у TikTok, для можливого потрапляння у рекомендації платформи та охоплення більшої аудиторії.

Усі респонденти використовують доволі різні інструменти просування в залежності від своїх можливостей та зайнятості. Проте в одному сходяться усі, що це необхідно і не завжди виходить робити це самотужки. Одразу ж тут можна виділити одну із цитат, яка підкреслює важливість поділу ролей: «Для просування у нас була дівчинка, це було достатньо ефективно, потім вона одружилась і пішла».

Кар'єрні перспективи. Кожен з виконавців по різному відкликався про власні амбіції та перспективи в музичній індустрії, проте у дечому все ж проглядались спільні тенденції. Перш за все, більшість опитаних виділили

бажання розвивати українське, писати музику виключно українською, створювати справді змістовні речі, оскільки стурбовані потоком теперішнього контенту «шароварщини», що просто не встигає фільтрувати слухач.

Деякі з опитаних наголошували на важливості поглиблення в професії, та бажання здобути музичну освіту в сфері музичного продакшину, для кращого розуміння та більш якісного процесу створення композицій.

Також респонденти виявляли бажання при потребі змінити амплуа чи поєднувати сольну кар'єру з діяльністю у гурті, де жанри відрізнятимуться, що зможе також позитивно повпливати на професійний розвиток. Безумовно, були і доволі очікувані нами відповіді, такі як бажання потрапити у топ чарти, гастролювати по Україні і можливо за кордоном, для нашої діаспори зокрема.

Проте особливо виділявся підхід до власної діяльності більшості з виконавців, майже усі вони говорили здебільшого про творчі перспективи, цитата: «Написавши альбом, ми поїдемо в тур, отримавши дохід із туру – напишемо новий альбом, і так по колу».

PR та способи заявити про себе. У контексті даного запитання ми хотіли зрозуміти якими способами аудиторія дізнається про респондентів, та від чого залежить активна взаємодія слухачів з їх профілями на стримінгових платформах. Отримані відповіді можемо підсумувати наступним чином:

- Часто після живих виступів (зазвичай, якщо це сольний концерт), активність слухачів на стримінгових платформах збільшується;
- Пік прослуховувань зазвичай припадає на перші дні релізу, тим паче у випадку його активного просування у соцмережах;
- Бувають випадки, коли пісня уже не так активно відтворюється, і вона була опублікована доволі давно, проте завдяки публікації різного роду контенту в соцмережах буває нетривалий, але доволі великий потік відтворювань, важливо нагадувати про себе;

- Не варто недооцінювати TikTok, оскільки при потраплянні у рекомендації сніпету – аудиторія потребує повноцінної версії пісні, що також може бути мотивуючим фактором;

Соцмережі та стримінгові платформи. Це передусім Insagram, Facebook, Telegram, Twitter, YouTube, Spotify, AppleMusic, YouTube Music, SoundCloud.

Умови співпраці з лейблом. В даному випадку нам було важливо почути, які умови співпраці респонденти вважають прийнятними, з точки зору розподілу ролей та фінансових аспектів.

Зважаючи на відповіді, можна зробити висновок, що більшість артистів прагнуть мати контроль над своєю творчістю та іміджем. Вони також хочуть зберігати свободу вибору і не бути залежними від лейблу, але в той же час прагнуть до співпраці з ним для отримання допомоги з дистрибуцією та просуванням своєї музики. Важливим фактором є фінансова прозорість і добросовісність з боку лейблу, а також його спеціалізація на конкретний жанр.

Артисти також наголошують на важливості збереження прав на свій контент і контроль над його використанням. Крім того, артисти вказують на важливість експертної думки та фокус-групи зі сторонніх фахівців, таких як саунд-продюсери, інші музиканти, фотографи та кліпмейкери, які можуть допомогти покращити якість творчості та візуального образу, сприяючи створенню кліпів та фотосесій. Стосовно фінансових умов, більшість опитаних вважають прийнятним розподіл доходу від роялті та концертів (у випадку, якщо їх організовує лейбл), у співвідношенні 60-70% у свою користь.

Загалом, артисти хочуть зберегти свою творчу свободу та контроль над своїм іміджем, але готові до співпраці з лейблом, якщо це буде вигідно для їх кар'єри та допоможе їм зробити їх музику більш відомою та доступною широкій аудиторії.

Бар'єри співпраці з лейблом. Дане запитання впливає з відповідей на попереднє і має наступні тенденції:

- Обмеження в творчості, якщо за контрактом артист змушений виконувати лише в одному жанрі. Це може обмежити його розвиток та потенціал. З іншого боку, лейбл може мати більше досвіду і знань про те, що продається краще, і цим апелювати до широкої аудиторії;
- Тиск лейблу на продаж імені та авторських прав артиста;
- Меркантильність лейблу та неясність умов співпраці. Артистам важливо знати розподіл прибутку та умови співпраці;
- Тиск лейблу на створення фальшивого образу, який не відповідає справжній особистості артиста та його цінностям.

До останнього пункту наведемо цитату: «Я б хотів щоб мій образ був однаковим для соцмереж і в лайві, щоб мене бачили справжнім та простим. Щоб люди не вважали мене важкодоступним, тим паче, що усі мої пісні про це».

Випуск альбому з лейблом за/проти. Останнім запитанням ми намагались підштовхнути респондентів до пошуку аргументів стосовно переваг та недоліків у співпраці з лейблом, підсумовуючи відповіді, зазначимо:

Деякі артисти підсумовували, що обрали б варіант випуску свого альбому самостійно, оскільки це дозволяє їм зберегти всі прибутки без комісії. Вони також бачать у цьому можливість заглибитись в процес запису і зведення, який вважають важливим для власного розвитку.

Інші респонденти наголошують на важливості якісного звукорежисера та професійного запису пісні чи альбому, що можуть забезпечити лейбли. Також вони відзначили, що можливість промоції та додаткової реклами, що надає лейбл, можуть допомогти збільшити охоплення та доходи.

Були і ті, що вбачають плюси випуску з лейблом в більшому охопленні та рекламі, але водночас побоюються виникнення проблем контролю авторських прав та втрати прибутків через високу комісію.

В свою чергу останні бачать можливість співпраці з лейблом як шлях до нових каналів просування, колаборацій з іншими виконавцями, продакшену,

кліпів та мерчу. Однак вони також зазначили, що потрібно дбайливо вивчити договір та контролювати процес створення композиції, щоб він відповідав ідеї, закладеній самим артистом.

Підводячи підсумки результатів глибинних інтерв'ю, можна зробити висновок, що чимало артистів потребують професійний сервіс у просуванні, дистрибуції та PR аспектах, проте побоюються недоброчесності зі сторони лейблів, оскільки вбачають в останніх лише бажання фінансового збагачення на власному імені.

Це нашо вхує нас на думку, що нове покоління артистів, у своїй більшості не потребує продюсерської опіки, в її класичному сприйнятті, як це зазвичай роблять великі мейджор лейбли. Значно доступнішим варіантом будуть DIY-лейбли, що передусім мають більш сервісну структуру, з якими можна побудувати партнерські відносини, що, судячи з результатів дослідження дуже важливо для довіри виконавця. До того ж, DIY-лейбли можуть надавати практично ті ж послуги, тобто дистрибуцію, звукозапис, зведення та просування, без суттєвого втручання у безпосередню творчість артиста.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ. РОЗРОБКА ПРОТОТИПУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛЕЙБЛУ

4.1 Створення ціннісної пропозиції

Проаналізувавши ринок музичної індустрії та роль у ній музичних лейблів, нами для початку буде розроблена ціннісна пропозиція, яку згодом ми інтегруємо у прототип бізнес-моделі. Для початку, варто зазначити, що до розробки ціннісної пропозиції ми оберемо модель DIY (Do It Yourself) лейблу, оскільки це потребуватиме мінімальних ресурсів для подальшого тестування продукту та цілісної ідеї проекту на реальному ринку за методологією Еріка Ріса.

За основу розробки ціннісної пропозиції лейблу, використаємо фреймворк, розроблений О. Остервальдером [2], в якому, для початку, розглянемо профіль споживача, цілі, які він ставить перед собою, болі, з якими він при цьому зіштовхується та вигоди, які він хотів би отримувати від співпраці з лейблом.

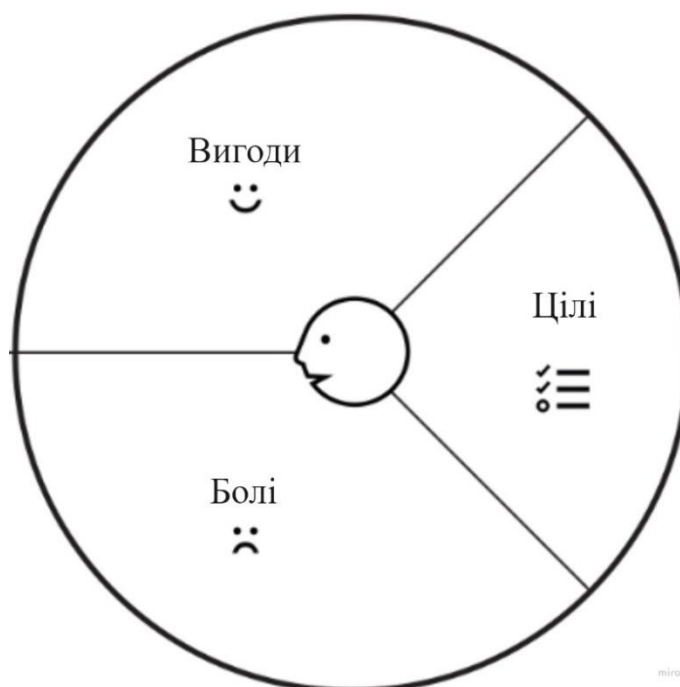


Рис. 4.1 Профіль споживача

1) Цілі артиста:

- Хочє знайти аудиторію для своєї музики та отримати визнання. Більшість музичних артистів мріють про те, щоб їх музика була почута та визнана аудиторією. Вони шукають способи, які допоможуть їм знайти свою аудиторію та підвищити власну популярність;
- Бажає матеріального забезпечення та стабільної кар'єри у музиці. Недивно, що артисти також хочуть заробляти на власній творчості та розвинути стабільну кар'єру в музичній індустрії;
- Шукає можливості для творчого розвитку та експериментів зі звуком. Кожен з артистів прагне розвиватися та експериментувати. Вони у постійних пошуках варіацій звучання, яке допоможе їм знайти свою унікальну фішку та генерувати нові ідеї для творчості;
- Має ціль стати впізнаваним брендом у музичній індустрії. Багато музичних виконавців хочуть щоб їх ім'я стало відомим та пов'язувалося з якісною та правдивою музикою з глибоким задумом.

2) Вигоди, які хоче отримати артист:

- Підтримка та популяризація. Музичні артисти потребують ресурсів, як фінансових так і комунікаційних, а також різні канали для просування своєї творчості;
- Фінансова підтримка. У артистів є велика необхідність у фінансуванні просування, дистрибуції музичної продукції, маркетингових та PR кампаній;
- Доступ до аналітики та експертної інфраструктури. Музичні артисти, які підписують контракт з лейблом, можуть отримати доступ до професійної інфраструктури та експертної думки;
- Розширення аудиторії. Артисти прагнуть залучати та комбінувати аудиторії на різних стримінгових платформах та соціальних мережах.

3) Болі артиста:

- Обмеження творчої свободи. Підписуючи контракт з лейблом, виконавець може втратити свободу творчості. Лейбл може вимагати від артиста створення музики в певному жанрі або стилі, чим обмежує творчість та впливає на якість музики. Також лейбли нерідко нав'язують фальшиві образи, що можуть не перетинатись з цінностями артиста;
- Низька винагорода та непрозорий розподіл роялті. Деякі лейбли можуть повертати різного роду фінансові махінації щодо виплат роялті виконавцям;
- Ризик втрати контролю та непрозорість юридичної складової співпраці. Підписуючи контракт з лейблом, музичний виконавець може втратити контроль над своєю кар'єрою та права на власну музичну продукцію. Лейбл може втручатися у процес створення музики, власноруч розпоряджатись правами на ліцензування та супутньою діяльністю, пов'язаною з авторським правом;
- Контрактні обмеження. Деякі лейбли можуть вимагати від артиста підписання довгострокового контракту, без можливості внесення коректив, що до прикладу може зобов'язати артиста до виступу в одному окремо взятому жанрі, що може негативно вплинути на його розвиток в довгостроковій перспективі, а також до сплати значної фінансової компенсації у випадку його розірвання.

Отже, основними цілями артиста є розповсюдження музичної продукції, її популяризація, отримання за це доходу та розвиток власної кар'єри. Серед вигод, які шукає виконавець є фінансова підтримка з боку посторонніх джерел, канали просування та доступ до інфраструктури, яка допоможе покращити якість музики та оптимізувати процеси, пов'язані з її створенням. Серед болей, з якими зіштовхуються артисти при співпраці з лейблами передусім варто виділити

юридичні аспекти щодо прав на ліцензування та авторських прав на музичну продукцію та власне ім'я, які не завжди коректно враховуються зі сторони лейблу. Також фінансова складова, у вигляді непрозорого розподілу роялті та виплат у неповному обсязі.

На основі профіля споживача будуємо карту ціннісної пропозиції відповідно до цілей, вигод та болей виконавця.

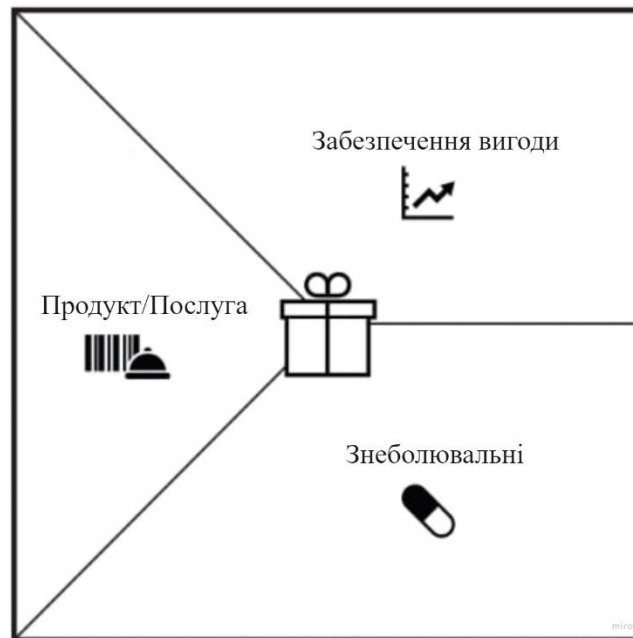


Рис. 4.2 Ціннісна пропозиція

1) Продукт/Послуга:

- Лейбл допоможе знаходити нових шанувальників через прес-релізи у соціальних мережах та ЗМІ, що в свою чергу зробить музику доступною широкій аудиторії та збільшить доходи від дистрибуції;
- Лейбл надаватиме артисту необхідну фінансову підтримку на створення контенту для просування та сприятиме комерційним проектам за згодою виконавця, щоб отримувати додатковий дохід;
- Лейбл забезпечуватиме артиста дистрибуцією на стримінгових платформах, веденням їх аналітики для кращого розуміння та взаємодії з аудиторією;

- Лейбл допомогатиме артисту стати відомим на ринку, просувати його ім'я та бренд, допоможе з вирішенням питань, пов'язаних з брендуванням.

2) Забезпечення вигоди:

- Лейбл допоможе виконавцю організувати концерти та інші заходи для його взаємодії з власною аудиторією та просування його музики;
- Лейбл надаватиме фінансові та супутні ресурси на виготовлення альбому, креативів, пов'язаних з ним, зйомку відеокліпів, проведення фотосесій та інші потреби;
- За посередництвом лейблу, артист отримає доступ до студії звукозапису, звукорежисерів, продюсерів та різноманітних фокус-груп, які допоможуть артисту створювати якісну та конкурентноздатну музику, відстежувати процес створення музики та розвивати власні навички продакшину;
- Лейбл зможе допомогти виконавцю розширити аудиторію слухачів та його фан-базу за допомогою просування артиста на різних музичних платформах та медіа-ресурсах, де ім'я виконавця буде «на слуху», що надасть можливість іншим, більш іменитим артистам виходити на виконавця з пропозиціями колаборацій, які забезпечать комбінування та розширення аудиторії;

3) Знеболювальні:

- Прозорий фінансовий розподіл. Виплата 60% від роялті зі стримінгових платформ та 80% доходу від концерту, якщо він організований лейблом;
- Контроль з боку виконавця над авторськими правами та правами на ліцензування. Їх синхронізація на ТБ, радіо та кіно зі сплатою домовленої комісії від запропонованої суми;

- Гнучкість контракту. Артист не зобов'язаний виступати у окремо визначеному жанрі і обирає стиль виконання самотужки. Контракт про співпрацю зобов'язує виключно до сплати роялті за записану та розповсюджену лейблом музику та дохід з реклами, якщо вона міститься у відеокліпах та інших креативах, до створення яких був залучений лейбл;
- Партнерська співпраця. Лейбл зосереджуватиме свою діяльність на записі та дистрибуції музичної продукції виконавця, що відбуватиметься за однаковим рівнем контролю з боку артиста та лейблу, не втручаючись у процес написання без згоди виконавця, якщо він сам цього не потребуватиме.

Розглянувши ціннісну пропозицію та профіль споживача, варто підсумувати усі перелічені аспекти у карту ціннісної пропозиції лейблу.

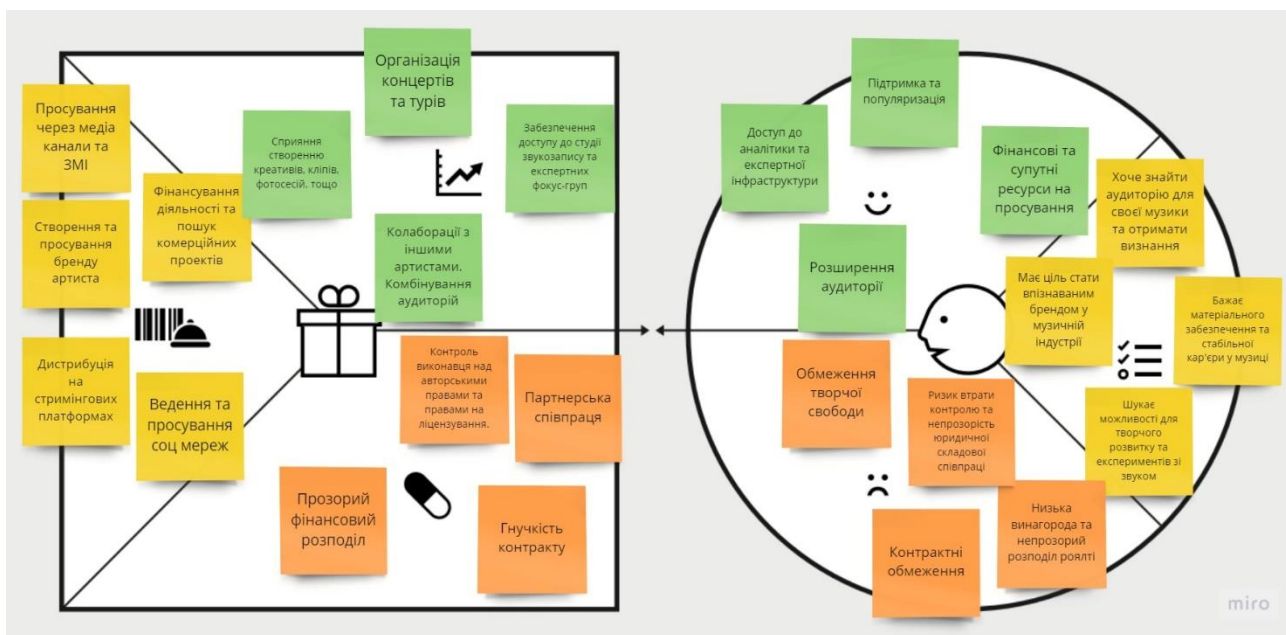


Рис. 4.3 Карта ціннісної пропозиції DIY лейблу

Підсумовуючи карту ціннісної пропозиції, зазначимо, що функціонально, лейбл надаватиме такі ж послуги, які існують на ринку в цілому, проте що стосується болей артиста, в даній пропозиції ми намагались більше опрацювати юридичні аспекти співпраці, оскільки дослідження та проведені нами інтерв'ю

показали, що це чи не найважливіший аспект, що впливає на бажання артиста співпрацювати з лейблом.

На нашу думку, саме пропрацювання болей і надання артистові можливості партнерської співпраці, сприяння його обізнаності щодо власних прав та прав на свою цифрову продукцію забезпечить комфортний рівень кооперації та максимальну продуктивність як для лейблу так і для самого артиста.

4.2 Прототип Бізнес-Моделі

Після розробки ціннісної пропозиції необхідно інтегрувати її у бізнес-модель лейблу, прототип якої ми створимо за допомогою Business Model Canvas [11].

1) Ключові партнери:

- Музиканти та виконавці, з якими співпрацюватиме лейбл для створення, запису та дистрибуції музики. Вони стануть основою лейблу у постачанні музичного контенту;
- Спеціалісти зі звукозапису та звукорежисури. З їхньою допомогою, лейбл матиме можливість надати виконавцям доступ до запису та обробки музики;
- Саундпродюсери. Вони можуть надавати консалтинг для лейблу і артиста під час створення та запису цифрової продукції, з метою її вдосконалення;
- Інші DIY лейбли та музичні колективи для спільних проєктів та колаборацій. Співпраця з іншими лейблами та музикантами може розширити та комбінувати аудиторії, створюючи нові можливості для артиста та лейблу.

2) Ключові активності:

- Запис та дистрибуція музики на стримінгових платформах;

- Маркетинг та просування музики артиста через соціальні медіа, концерти, ЗМІ, музичні фестивалі та інші події;
- Створення та просування бренду артиста;
- Організація концертів та турів;

3) Ключові ресурси:

- Обладнання для створення та запису музики. Різноманітні музичні інструменти, звукозаписне обладнання, мікрофони тощо;
- Комп'ютери та програмне забезпечення для обробки та міксування звуку;
- Мережа контактів у музичній індустрії. Музиканти, продюсери, промоутери та іншими фахівці галузі;
- Фінансові ресурси для виробництва та просування музики, фінансування креативів, оренди обладнання, студії тощо.

4) Ціннісна пропозиція:

- Партнерська співпраця. У лейбл та артиста чіткий розподіл обов'язків, лейбл не втручається у творчі процеси артиста без його згоди. Окрім цього артист володіє усіма правами на ліцензування;
- Свобода творчості, вільний вибір стилю та напрямку музики. Лейбл підтримує музикантів з різними музичними стилями, дозволяючи їм реалізовувати свою творчість вільно і без обмежень;
- Підтримка незалежних музикантів та DIY культури. Лейбл створює можливість для незалежних музикантів отримати визнання і поширення своєї музики без необхідності підписувати контракти з великими лейблами або залежити від традиційних музичних структур.

5) Канали:

- Стрімінгові платформи для поширення музики (Spotify, AppleMusic, YouTube Music, та інші). Ці платформи забезпечують дистрибуцію музики, аналітику аудиторії та можливість взаємодії з нею;

- Соціальні мережі, такі як Instagram, Twitter, Facebook та YouTube. Вони дають можливість вибудовувати імідж та бренд артиста в цілому, у взаємодії з різними аудиторіями та можливістю висвітлення не лише кар'єрних здобутків, але й ведення соціальних активностей артиста;
- Власний вебсайт. Вебсайт може слугувати центральною віссю лейблу, оскільки в ньому можна розміщувати інформацію про музикантів, нові релізи, концерти та інші актуальні матеріали;
- Музичні медіа та ЗМІ. Хороший спосіб заявити про себе, та бути «на слуху» у великої кількості музичних експертів та інших музичних виконавців.

6) Відносини зі споживачами:

- Взаємодія зі слухачами та фанатами через соціальні медіа, електронну пошту та власний лендинг. Важливо будувати активну спільноту, спілкуватися зі слухачами, дати їм можливість бути частиною цієї спільноти;
- Музичні воркшопи та майстер-класи. Організація освітніх заходів, на яких є можливість навчити своїх слухачів і фанатів різним аспектам музики. Це можуть бути воркшопи з написання пісень, гри на інструментах, вокальні тренінги або навіть кейси зі звукозапису;
- Благодійні акції та концерти. Це невід'ємна частина діяльності будь-якого митця, особливо в часи повномасштабного вторгнення країни агресора. Лейбл сприятиме організації подібних заходів та залучатиме якомога більше однодумців для їх проведення.

7) Сегменти споживачів:

- Прихильники DIY-культури: Цей сегмент віддає перевагу незалежній та самостійній творчості. Вони цінують самостійну працю, оригінальність та самовираження. Вони підтримують DIY лейбли та музикантів, оскільки це відповідає їхнім цінностям та стилю життя;

- Шукачі нових вражень. Люди, які завжди в пошуку нових вражень та звукових відкриттів. Вони відчувають себе задоволеними, коли відкривають щось нове і цікаве. Вони готові експериментувати зі звуками і жанрами та цікавляться артистами, які пропонують нестандартні музичні рішення;
- Музичні колекціонери, які цінують фізичні носії музики, такі як вініли, CD або касети. Вони захоплюються збиранням рідкісних альбомів, лімітованих видань та колекційних предметів, пов'язаних з улюбленими музикантами;
- Музичні експерти та критики. Професіонали музичної індустрії, такі як музичні критики, радіоведучі, продюсери тощо. Вони мають глибокі знання про музику, бажають дізнаватися про нових артистів та мають вплив на формування музичних трендів;
- Соціально активні слухачі. Даний сегмент включає людей, які сприймають музику як засіб для метаморфоз у суспільстві та вираження власних поглядів. Вони шукають музику зі значущими текстами та співпрацюють з артистами, які піднімають глибокі соціальні проблеми, і політичні питання;
- Музичні туристи. Вони активно відвідують музичні фестивалі, концерти та інші музичні події як у своїй країні, так і за кордоном. Вони цінують живий виступ та музичний досвід, який можна отримати на таких заходах.

8) Ключові доходи:

- Дохід від дистрибуції на стримінгових платформах, таких як AppleMusic, Spotify, Youtube Music, тощо. Заробіток може формуватись напряду від роялті за прослуховування, або від завантажень чи продажу цифрових альбомів;

- Організація концертів та отримання прибутку від квитків. Концерти та тури можуть бути одним з основних джерел доходів, особливо при наявності великої бази шанувальників та здатності артиста вміло взаємодіяти з аудиторією на живих виступах.
- Продаж мерчу, такого як футболки, плакати, стікери, а також інші товари з вашим брендом. Мерчандайзинг може бути додатковим джерелом доходів та способом підтримки просування бренду артиста;
- Співпраця з бізнесом на комерційній основі. Розвиваючи власну кар'єру та популярність, артисти можуть ставати амбасадорами різного роду брендів;
- Продаж від ліцензування. Продаж прав на музичну продукцію на ТБ, радіо чи кіно.

9) Ключові витрати:

- Витрати на створення та запис музики, включаючи оренду студії, оплату звукорежисера, музичних аранжувань та продюсування;
- Маркетингові витрати на рекламу та просування музики. Це можуть бути витрати на рекламні кампанії в соціальних мережах, створення відеокліпів, просування в музичних медіа та інших платформах;
- Витрати на дистрибуцію на стримінгових платформах;
- Організація концертів та турів, включаючи витрати на оренду майданчиків, оплату промоутерів, звукового та світлового обладнання, транспорт, проживання.

Дана бізнес-модель DIY лейблу демонструє різноманітність джерел доходів. Ми можемо використовувати кілька каналів для заробітку, включаючи дистрибуцію та продаж цифрових записів чи платівок, організацію концертів та продаж від ліцензування. Це важливо, оскільки диверсифікований підхід дозволяє розподілити ризики і не залежати виключно від одного джерела доходу.

В свою чергу, показники продажу та відтворювань альбомів та синглів стануть важливими індикаторами популярності нашої музики серед слухачів. Через маркетингові заходи та комбінування аудиторій в соц. мережах та на стримінгових платформах ми залучатимемо нових слухачів і стимулюватимемо існуючу базу шанувальників. Аналіз цих показників передусім допоможе нам зрозуміти, як наша музика сприймається аудиторією і які стратегії можна застосувати для збільшення охоплення та продажів.

Окрім того, концертна активність також є важливою складовою нашої бізнес-моделі. Організація концертів та живих виступів не тільки дозволить нам залучати нових шанувальників, але й створить можливості для проведення благодійних акцій та концертів, що сприятиме популяризації якісного україномовного контенту та реалізує благодійні наміри.

Підсумковий вигляд бізнес-моделі пропонуємо розглянути на рис. 4.4.

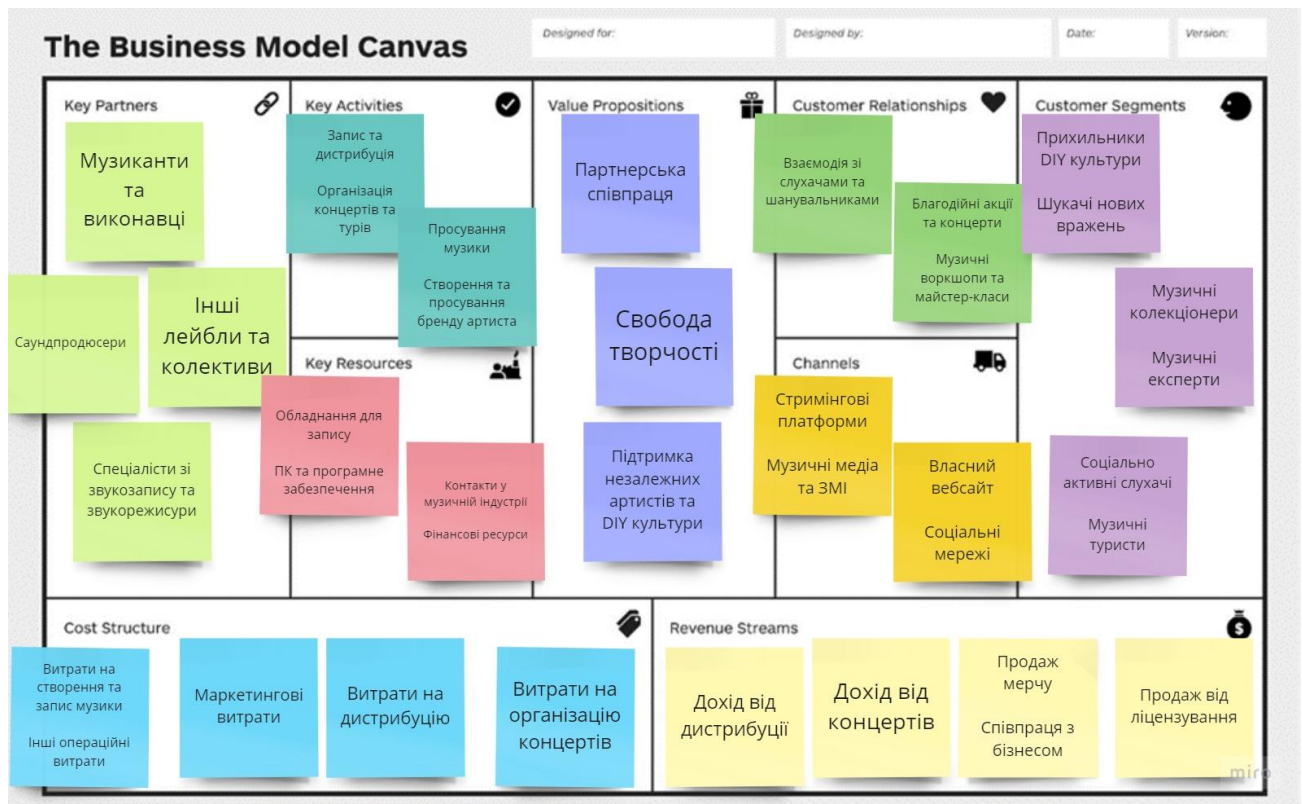


Рис. 4.4 Канва бізнес-моделі проектного DIY лейблу

На основі бізнес моделі складаємо P&L таблицю, аби розглянути прогнозовані види доходів і витрат.

Таблиця 4.1

Таблиця доходів та витрат

Метрика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	YR
Sales Revenue													
Стрімінгові сервіси	3000	5000	5500	7300	11000	18200	19800	39000	38000	31300	27100	36500	241700
Концертна діяльність	0	75000	98000	137000	280000	450000	510000	390000	330000	280000	258000	375000	3183000
Продаж Ліцензій	0	0	7200	0	13900	10500	16000	9500	3200	8000	0	7500	75800
Брендовані сувеніри	0	0	5400	5850	6012	6210	6660	7020	5940	5220	5040	6300	59652
Total Sales Revenue	3000	80000	116100	150150	310912	484910	552460	445520	377140	324520	290140	425300	3560152
Cost of Sales													
Створення мерчу	0	0	3000	3250	3340	3450	3700	3900	3300	2900	2800	3500	33140
Витрати на організацію концертів	0	12000	15680	21920	44800	72000	81600	62400	52800	44800	41280	60000	509280
Total Cost of Sales	0	12000	18680	25170	48140	75450	85300	66300	56100	47700	44080	63500	542420
Gross Profit	3000	68000	97420	124980	262772	409460	467160	379220	321040	276820	246060	361800	3017732
інші операційні витрати	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
Advertising/Marketing	0	1500	1960	2740	5600	9000	10200	7800	6600	5600	5160	7500	63660
Виплати роялті артистам (60% від доходу)	1800	48000	69660	90090	186547,2	290946	331476	267312	226284	194712	174084	255180	2136091
Витрати на дистрибуцію	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	1234	14808
Total Sales and Marketing Expenses	4534	52234	74354	95564	194881,2	302680	344410	277846	235618	203046	181978	265414	2232559
ЄСВ	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	4400	6600	6600	6600	59400
Wages and salaries	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	30000	30000	30000	270000
Outside services													
Supplies	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Meals and entertainment													
Rent	0	0	0	0	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	168000
Telephone													
Utilities													
Амортизація пісень	667	2333	4417	5750	7417	8083	8417	9417	10083	10417	10750	12250	90000
Insurance													
Repairs and maintenance													
Other expenses (specify)													
Total General and Administrative Expenses	25067	26733	28817	30150	52817	53483	55483	54817	55483	68017	68350	69850	587400

Продовження Таблиці 4.1

Метрика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	YR
Total Operating Expenses													
Total Cost	29601	90967	121851	150884	295838	431613	483527	398963	347201	318763	294408	398764	3362379
Other Income													
Income	-26601	-10967	-5751	-734	15074	53297	68933	46557	29939	5757	-4268	26536	197773
Taxes													
Income taxes	150	4000	5805	7507,5	15545,6	24245,5	27623	22276	18857	16226	14507	21265	178007,6
Payroll taxes													
Total Taxes	150	4000	5805	7507,5	15545,6	24245,5	27623	22276	18857	16226	14507	21265	178007,6
Net Profit	-26750,67	-14967,33	-11555,7	-8241,5	-471,46	29051	41310	24281	11082	-10468,7	-18775	5271	19765,2

Підсумовуючи вищенаведену таблицю, розглянемо формування тих чи інших статей витрат та доходів. Для початку, зазначимо, що таблицю було сформовано з розрахунку на 8 артистів, з якими одночасно співпрацює лейбл та забезпечує фінансування їх активностей.

Доходи. Серед доходів, передусім виділимо стримінгові платформи, концертну діяльність, продаж ліцензій та мерчандайзинг. Для прикладу, розглянемо формування доходів зі стримінгових платформ. Як було зазначено у дослідницькій частині роботи, дохід зі стримінгових платформ залежить від ціноутворення кожного окремо взятого сервісу. Виходячи з цього, ми обирали середню ставку кожної платформи, що доступна в Україні та визначили середню арифметичну. Серед платформ ми виділяли Spotify, Apple Music та YouTube Music. Середньою ставкою в сукупності цих трьох платформ є 309 прослуховувань для отримання 1\$. Відштовхуючись від дослідницьких даних та глибинних інтерв'ю в частині середньої місячної кількості прослуховувань кожного з опитаних артистів, ми вираховували приблизну прогнозовану кількість прослуховувань на 8 виконавців в сумі та перевели це у грошовий еквівалент. Як приклад, візьмемо доходи зі стримінгів за червень, що становлять 18 200 грн, задля отримання яких, вісьмом виконавцям в сукупності необхідно мати 152 000

прослуховувань, що в середньому 19 000 прослуховувань на виконавця в місяць. Це доволі невисокі цифри, і нашим завданням буде їх примножувати.

Витрати. Витратами в діяльності лейблу ми визначили виплати роялті артистам, що становлять 60% від загального доходу лейблу, витрати на заробітню плату працівникам (на початку діяльності це маркетолог та піарник), сплата ЄСВ, сплата оренди приміщення під офіс, витрати на дистрибуцію та інші операційні витрати. Щодо собівартості, то до неї можна віднести витрати на створення брендovаних сувенірів (мерчу) та організацію концертів, з оплатою промоутера, оренди приміщення, тощо. Опираючись на зібрані дані, ми підраховали, що в середньому витрати на організацію концерту становлять 16% від доходу з квитків, відштовхуючись від чого були спрогнозовані витрати в усі подальші місяці. За схожим принципом були розраховані витрати на просування та рекламу концертів, які у свою чергу становлять 2-3% від їх доходу.

Витрати на запис музики відносяться до інвестицій, дохід з яких надходить перманентно від прослуховувань на стримінгових платформах. Відшкодування вкладених інвестицій вищенаведено в таблиці у вигляді щомісячних амортизаційних відрахувань.

Прибуток. Підбиваючи підсумки, ми вирішили, що з точки зору податкового законодавства України, для початку лейбл перебуватиме на спрощеній системі оподаткування, а саме ФОПом третьої групи, оскільки його річний дохід вкладається у встановлений ліміт 7,8 млн грн, завдяки чому, лейбл, у вигляді податку сплачуватиме 5% від доходу. Річний прогнозований прибуток лейблу, з врахуванням усіх доходів, витрат та податків становить 19 765 грн.

Окремо варто зауважити, що не усі виконавці можуть бути прибутковими та одразу виправдати інвестиції, вкладені в них. Відтак завданням лейблом буде також покривати збитки від неприбуткових артистів за рахунок прибуткових, що допоможе вирівняти фінансові аспекти його діяльності.

4.3 MVP продукту

На основі ціннісної пропозиції ми розробили прототип веб-сайту, щоб візуалізувати концепцію та загальну ідею лейблу, представити її опитаним виконавцям для отримання фідбеку. Після збору відгуків артистів, ми внесли певні корективи, результати яких та загальний вигляд сайту розглянемо у даному підрозділі з детальним описом кожного блоку.

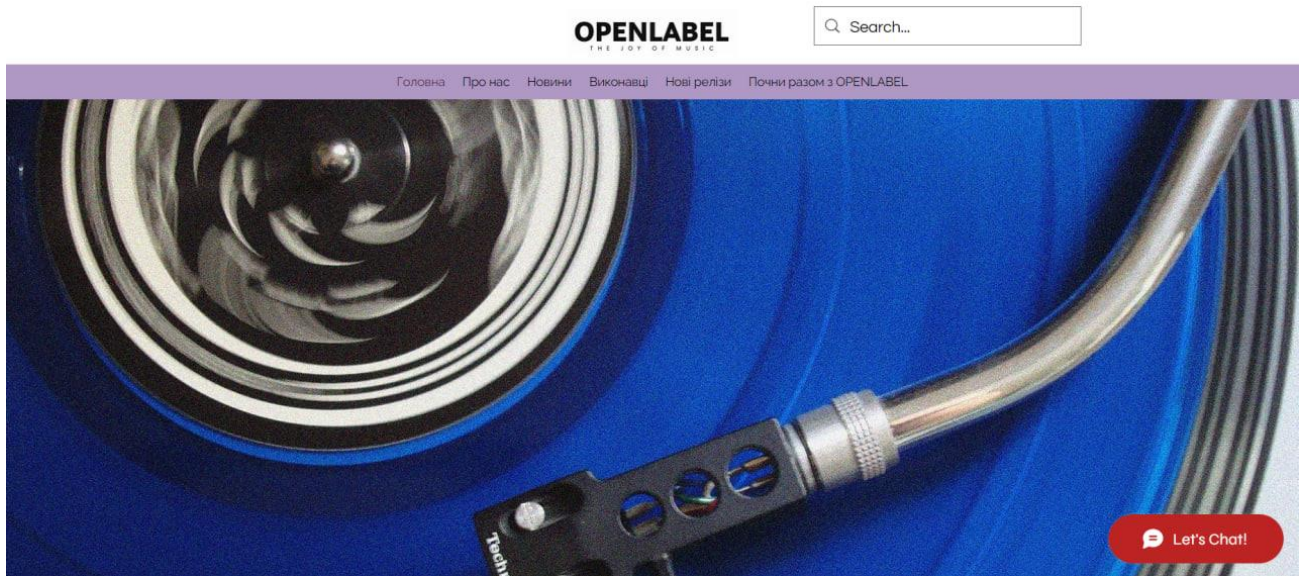


Рис. 4.5 Головна сторінка

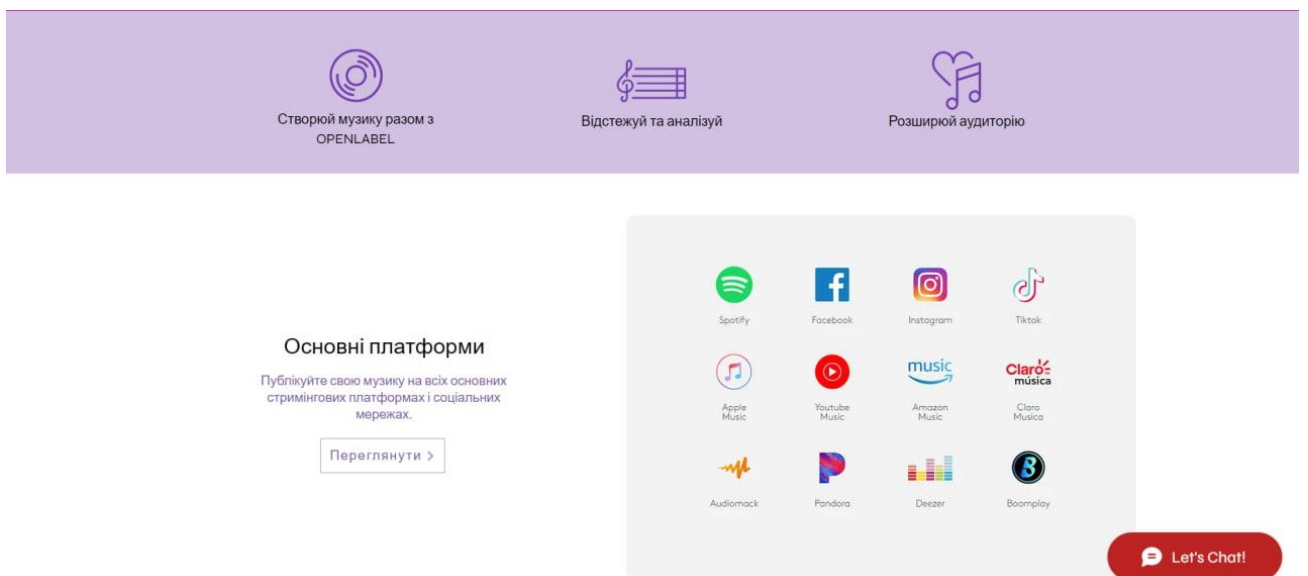


Рис. 4.6 Продовження головної сторінки

На рис. 4.5 зображено шапку та верхню частину головної сторінки сайту, на яку потрапляє відвідувач. В свою чергу на рис. 4.6 продовження головної сторінки, де зображені ключові платформи та соціальні мережі, з якими співпрацює лейбл для просування артиста та його творчості. Даний блок було додано після презентації сайту виконавцям, які акцентували на важливості візуалізації платформ, з якими працює лейбл, для чіткого розуміння структури співпраці.

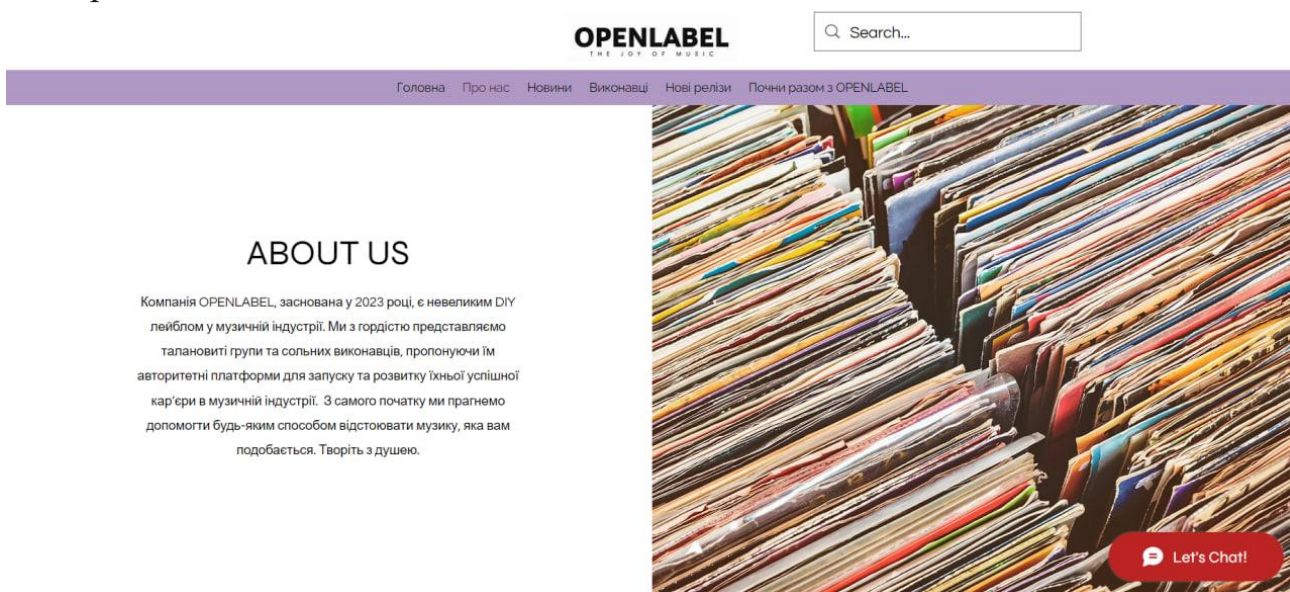


Рис. 4.7 Вкладка «Про нас»

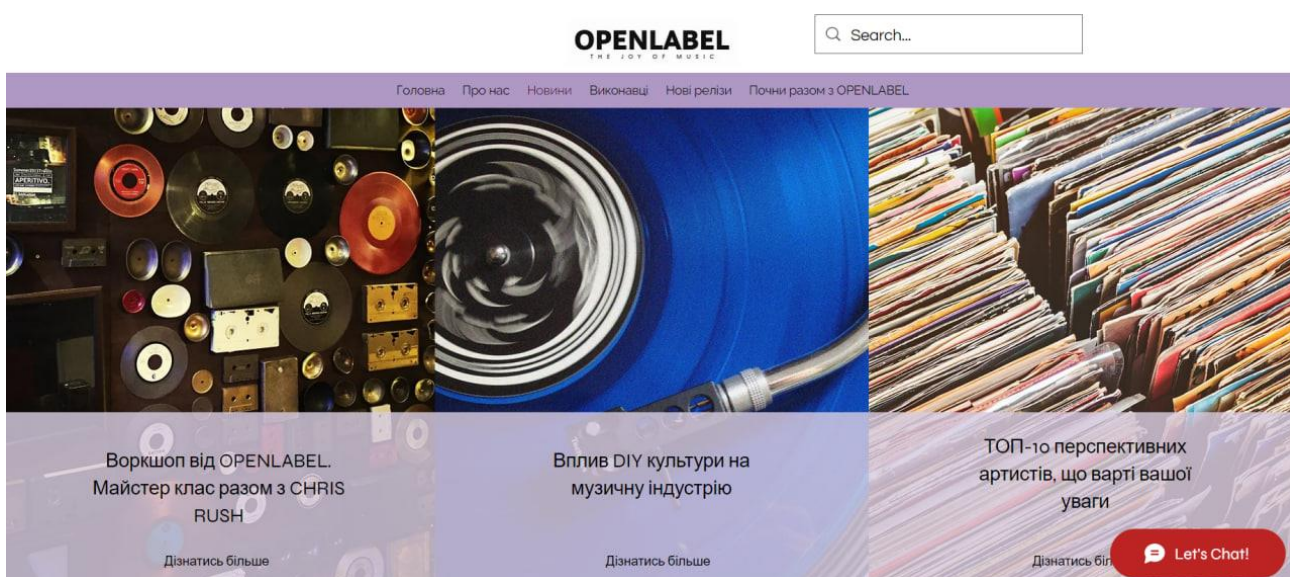


Рис. 4.8 Новини

Наступним блоком на рисунку 4.7 є вкладка «Про нас», в якій йдеться про дату заснування компанії, її цінності та інша загальна інформація для ознайомлення користувачем. В свою чергу блок «Новини», що зображено на рис 4.8 відображає не лише актуальну інформацію та новини лейблу, але й транслює цікаві підбірки з перспективними артистами, що не співпрацюють з лейблом, проте їхня творчість може бути цікавою для кінцевого споживача.

Зрештою, у відгуку одного з виконавців було слушно зазначено: «Ви можете показувати артистів, з якими не співпрацюєте, проте яких ви вважаєте перспективними, це не лише покаже вашу обізнаність в індустрії, але й приверне увагу самих артистів у можливій співпраці з вами.»

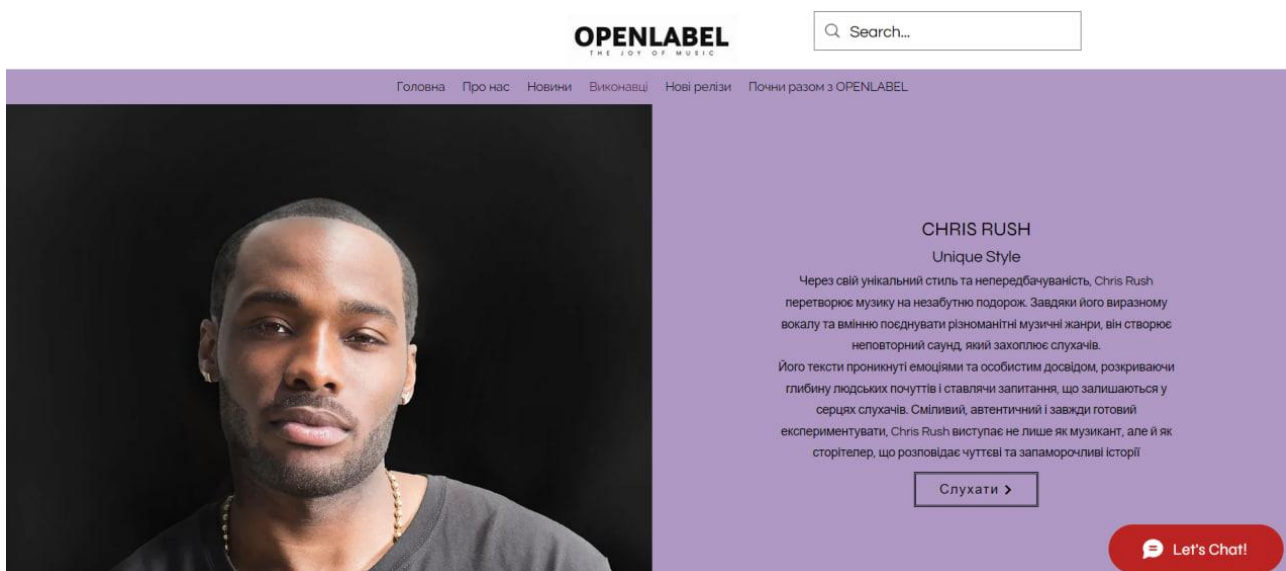


Рис. 4.9 Вкладка «Виконавці»

У даному блоці сайту зображено своєрідне біо виконавця, де лейбл описує та охарактеризовує кожного з артистів, передаючи їх стиль та характер, шлях визнання, кар'єрний ріст та інші теми, пов'язані з їх творчістю. Також у відвідувачів сайту є можливість перейти за гіперпосиланням linkfire, клікнувши на кнопку «слухати», яка надасть можливість відкрити профіль виконавця на будь-якій, зручній для користувача платформі заради миттєвого ознайомлення з творчістю артиста.

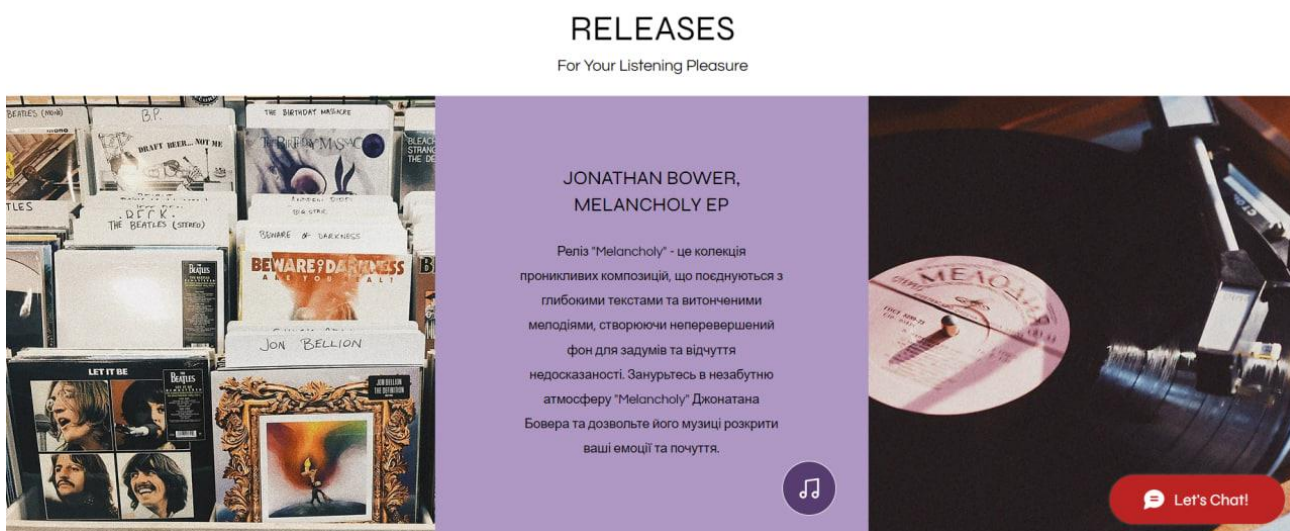


Рис. 4.10 Вкладка «Релізи»

Блок релізи доволі схожий на блок про артистів, в якому також є можливість пройти за гіперпосиланням linkfire та відкрити композицію на будь-якій зручній платформі. Ця вкладка описує реліз, його настрій, передумови створення та іншу важливу інформацію, що має відношення до пісні.



Рис 4.11 Вкладка «СТА»

У цьому блоці ми пропрацювали заклик до дії виконавцем, прописали цінності, які сповідає лейбл та загалом передали наше ставлення до того, якою повинна бути співпраця між лейблом та артистом.

Давай творити разом!

Зв'яжися з нами, щоб ми могли якомога швидше розпочати співпрацю

f t in @

Ім'я

Прізвище

Електронна пошта *

Повідомлення

Надіслати

Let's Chat!

Рис. 4.12 Продовження вкладки «СТА»

У продовженні вкладки про співпрацю ми візуалізували форму, яку може заповнити артист аби зв'язатись з нами, або ж він може напряму написати нам у будь-якій зручній для нього соц. мережі, надіславши демо однієї із своїх робіт, щоб ми могли з нею ознайомитись та обговорити умови співпраці.

Узагальнюючи усе вищесказане, хочемо зазначити, що врахували рекомендації артистів для створення прототипу веб-сайту, оскільки такі були не лише в частині наповнення контенту, але і в аспектах UI, для максимально інтуїтивного та зручного користування по структурі сайту з точки зору відвідувача.

У підсумку, можемо ствердно заявити, що більшість опитаних вбачають у даній ціннісній пропозиції сукупність відтворення власних очікувань з додатковими елементами, про які не задумувались раніше. Для прикладу це той факт, що лейбл виплачуватиме артистам 60% від загального доходу, а не лише від роялті за прослуховування. Звісно, на перший погляд, з фінансової точки зору це авантюра, однак зі зростом доходів виконавців зростатиме і дохід лейблу, а партнерська концепція співпраці залишатиметься незмінною. А на нашу думку, даний аспект є ключовим, адже головною цінністю проектного лейблу є відстоювання прав та музики, яку виконують, та якою горять артисти.

ВИСНОВКИ

Завершивши фінальний етап дипломного проекту, підведемо його підсумки та розглянемо, що вдалося дослідити та реалізувати. Створення ціннісної пропозиції передусім вимагає чітких передумов, дослідження ринку та розуміння цілей, заради яких ми її створюємо. Цінність, що ми закладаємо у продукт чи послугу, повинна вирішувати проблеми та покривати реальні потреби споживачів, для цього необхідна комунікація з останніми, аби наші власні ідеї вийшли за рамки гіпотези та стали корисним інструментом у досягненні поставлених цілей.

У дипломній роботі ми зосереджувались на дослідженні ринку музичної індустрії, її окремих сегментів, на аналізі принципів функціонування музичних лейблів, а також на тому, як самі артисти відносяться до співпраці з лейблами. У 1 розділі роботи описано сутність ціннісної пропозиції як поняття та моделі, історія її виникнення. Окрім цього, на прикладах різних відомих брендів ми відображали типи ціннісних пропозицій, їх функції та підходи до інтеграції ціннісної пропозиції в бізнес-модель компанії. У 2 розділі ми здебільшого аналізували світовий ринок музичної індустрії, його тенденції, вплив пандемії на дистрибуцію, просування та концертну діяльність. Окремим сегментом було досліджено цифровий ринок та стримінгові платформи, оскільки діджиталізація дозволила наблизити шанувальників до їх кумирів так близько, як ніколи. Музика стала значно доступнішою, в свою чергу лейбли та артисти отримали змогу відстежувати поведінку слухачів, аналізувати їх музичні вподобання та збирати інші дані для оптимізації ведення своєї діяльності в частині дистрибуції та комунікації. Більше того, ринок стримінгових платформ став найбільш прибутковим сегментом індустрії, оскільки доходи з сервісів надходять перманентно з прослуховувань.

У 3 розділі ми зосередились на дослідженні вітчизняного ринку, факторів, що впливають на ринок музичної індустрії України, та роль у ній лейблів. На етапі досліджень типів музичних лейблів ми зосередили свою увагу на моделі DIY (Do it Yourself) лейблу, оскільки вона максимально відповідала концепції нашого проекту, в чому ми мали змогу переконатись в процесі глибинних інтерв'ю з артистами. Ціллю наших опитувань було зрозуміти, з якими проблемами зіштовхуються артисти у співпраці з лейблами та знайти точки дотику, аби запропонувати їм щось нове.

У 4 розділі ми створили ціннісну пропозиції на основі проведених досліджень та глибинних інтерв'ю. Що стосується функціональної складової пропозиції, то на нашу думку, вона не суттєво відрізняється від того, що уже є на ринку, однак ми зосередили свою увагу на пропрацюванні болей артистів, від чого дійшли до концепції партнерської співпраці і бажання відстоювати права артистів і ту музику, яку вони створюють. Наступною була розробка прототипу бізнес-моделі, де ми описали ключових партнерів, діяльність, ресурси, відносини зі споживачами, сегменти споживачів, канали, витрати та доходи лейблу. Результат нашої роботи ми візуалізували в форматі MVP продукту у вигляді веб-сайту, щоб провести презентацію артистам та перевірити, чи відповідає наша ціннісна пропозиція їх очікуванням та чи покриває вона ті потреби та болі, про які йшлося у глибинних інтерв'ю. Врахувавши певні рекомендації респондентів, вони доволі схвально відгукувались про загальну концепцію та людиноцентричність лейблу.

Нашою головною метою є зміна упередженого ставлення до лейблів. Де маловідомі виконавці зможуть знайти своє місце та можливість для самовираження. Ми віримо, що кожен талановитий артист заслуговує на шанс та підтримку, незалежно від їхнього статусу чи попереднього досвіду. Через нашу ціннісну пропозицію, ми створюємо рівні умови для всіх, надаючи їм можливість засяяти у музичному світі та донести свою унікальну історію до слухача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Hardcover / Michael Eugene Porter., 1980.
2. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want / [A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda та ін.], 2014
3. Kim C. W. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / C. W. Kim, R. A. Mauborgne., 2004.
4. Powerful Blue Ocean Strategy Examples [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.blueoceanstrategy.com/blog/7-powerful-blue-ocean-strategy-examples/>.
5. Сливоцький А. Міграція цінностей: як продумати кілька кроків попереду конкурентів / Адріан Сливоцький., 1995.
6. Pine J. B. The Experience Economy / J. B. Pine, J. H. Gilmore., 1998.
7. Unique Value Proposition [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.wishpond.com/post/115675438147/unique-value-proposition#close-overlay>.
8. Patagonia Value Proposition [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: . <https://www.strategyzer.com/business-model-examples/patagonia-business-model>.
9. Nike Value Proposition [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cleverism.com/company/nike/>.
10. Tesla Value Proposition [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://businessmodelanalyst.com/tesla-business-model/#Teslas_Value_Propositions.

11. Bland D. J. Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation / D. J. Bland, A. Osterwalder., 2019.
12. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / Eric Ries., 2011.
13. How Record Label Works [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://entertainment.howstuffworks.com/record-label1.htm>.
14. Passman D. S. All You Need to Know About the Music Business / Donald S. Passman., 2019.
15. Universal Music Group [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.universalmusic.com/company/#organization>.
16. UMG Business Model [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cleverism.com/company/universal-music-group/>.
17. Global Music Report [Электронный ресурс] // IFPI – Режим доступа до ресурсу: <https://globalmusicreport.ifpi.org>.
18. Music Industry Trends [Электронный ресурс] // Soundcharts – Режим доступа до ресурсу: <https://soundcharts.com/blog/music-industry-trends>.
19. Music Distribution [Электронный ресурс] // Musically. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://musically.com/2022/01/19/music-distribution-emerging-markets-social/>.
20. The Impact Of COVID-19 on Music Industry [Электронный ресурс] // MDPI – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mdpi.com/2674-1032/1/4/30>.
21. The Impact Of COVID-19 On Music Consumption And Music Spending [Электронный ресурс]. – 2022. – Режим доступа до ресурсу: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0267640>.
22. Warner Music Group Growth [Электронный ресурс] // Musically – Режим доступа до ресурсу: <https://musically.com/2021/08/04/warner-music-group-reports-27-growth-driven-by-traditional-and-emerging-streaming/>.

23. How Covid-19 Affected the Music Industry [Електронний ресурс] // WEFForum – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/this-is-how-covid-19-is-affecting-the-music-industry/>.
24. Music Streaming Market [Електронний ресурс] // Grand View Research – Режим доступу до ресурсу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/music-streaming-market>.
25. Music App Report [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businessofapps.com/data/music-streaming-market/>.
26. Streaming Royalties [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://producerhive.com/music-marketing-tips/streaming-royalties-breakdown/>.
27. Apple Music For Artists [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://artists.apple.com>.
28. Spotify For Artists [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://artists.spotify.com>.
29. Linkfire [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkfire.com>.
30. Дослідження Музичного Ринку України Та Його Зовнішньоекономічних Перспектив [Електронний ресурс] // Soundbuzz. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://soundbuzz.com.ua/uk/musicmarketua-ua>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитник для глибинного інтерв'ю артиста

1. У якому жанрі ви виступаєте?
2. Який у вас професійний досвід?
3. Як ви просуваєте свою музику?
4. Якими ви бачите свої перспективи в музичній індустрії за декілька років?
5. Які способи просування музики та власної персони з вашого досвіду є найбільш ефективними для збільшення популярності (концерти, прослуховування на стримінгах, соцмережі)?
6. Які соціальні мережі та стримінгові платформи ви використовуєте?
7. Якими були б ваші очікування від можливої співпраці з лейблом, та на яких умовах ви вбачали б цю співпрацю продуктивною?
8. Якими ви бачите для себе бар'єри від співпраці з лейблом?
9. Якби у вас був готовий реліз, чи хотіли б ви випустити його з лейблом і чому?