

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

“Створення музичної агенції з надання послуг менеджменту та резервування артистів України та закордону”

Виконала: студентка 7 курсу,
групи MSIE7
спеціальності 073 «Менеджмент»
Голойда Олена Романівна
Керівник: д.е.н.Георгіаді Н.Г.
Рецензент: Бойкович С.А.

Львів 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Опис стратегії вирішення проблеми	5
1.1 Концепція агенції.....	7
1.2 Ростер артистів агенції	9
1.3 Відмінність між агенцією та українськими лейблами.....	11
1.4 Букінг агенції в Україні.....	11
1.5 Співпраця українських агенцій з іноземними артистами.....	12
1.6 Роль агенції у формуванні команди артиста.....	13
РОЗДІЛ 2. Бізнес-модель проекту	16
РОЗДІЛ 3. Аналіз середовища та опис стейкхолдерів проекту	26
РОЗДІЛ 4. Постановка завдань та обмеження в часі.	29
4.1 Критерії успішності проекту.....	29
РОЗДІЛ 5. Обмеження в ресурсах	34
РОЗДІЛ 6. Оцінка кризових моментів в реалізації стратегії та можливостей їх уникнення	37
6.1. Аналіз ризиків по моделі VUCA.....	39
РОЗДІЛ 7. Фінансовий розділ	42
РОЗДІЛ 8. Стратегічні перспективи проекту	44
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Дане дослідження стосується української музичної індустрії та вирішує проблему недостатнього забезпечення ресурсами та можливостями розвитку артистів, які займаються своїми проектами самостійно, тобто без допомоги музичних компаній. Слід зазначити, що дана проблема не лише стосується кожного артиста індивідуально, але і впливає на кількість якісного конкурентоспроможного контенту, гідного для експорту на європейський ринок. Саме тому, після декількох років співпраці з українськими артистами та отримання цінного досвіду на профільних подіях закордоном, було вирішено створити новий формат музичної агенції. Цей формат характерний тим, що артист забезпечується всіма необхідними послугами (менеджмент проекту, рекординг, паблішинг, дистрибуція, букінг), і на відміну від лейблу, агенція значно меншого розміру, є віртуальною організацією та працює на основі аутстафінгу. Завдяки цьому значна частина витрат скорочується, що робить плату за послуги доступною для більшої кількості артистів.

Для того, щоб протестувати всі попередні теорії та отримати зворотній зв'язок від діячів індустрії, від травня 2019 року та до травня 2020 року, агенція працювала у тестовому режимі. За цей час було підбирано необхідних спеціалістів на той чи інший проект, визначено клієнтів агенції, їх потреби, розвивено відносини з колегами із закордону, тощо. Було проведено 18 концертів з артистами із України, Бельгії та Вірменії, які також потрапили у ростер агенції. Тестовий рік показав, що розвиток міжнародних відносин у музичній індустрії приносить значні результати, допомагає українським артистам розвиватись та приносить хороший прибуток. Тому, у концепції агенції закладено музичний імпорт та експорт, що забезпечує стратегічний контроль та конкурентну перевагу. Крім того, щоб якісніше надавати послуги та працювати в подальшому з різними музичними ринками, агенція вступила у одні з найбільших музичних організацій, таких як Music Business Association (США), Music Managers Forum (Канада), Featured Artists Coalition (Великобританія).

Таким чином було розставлено пріоритети та сформовано напрямок діяльності агенції. За весь наступний час планується юридично оформити агенцію, запустити в соціальних мережах та збільшити аустафінг команду, відповідно що дозволить надавати послуги більшій кількості артистів. Відповідно, у більшому масштабі музичний ринок України стане відкритішим, кількість якісного контенту буде продукуватись більше за рахунок забезпеченням ресурсами і таргетовано поширюватиметься.

РОЗДІЛ 1

Опис проблеми та стратегії вирішення

Музична індустрія в Україні відноситься до вузько-спеціалізованих галузей, в якій розвитком артистів займаються окремі спеціалісти. На сьогоднішній день це продакшн студії, лейбли та агенції, які очолюють Юрій Нікітін, Олексій Потапенко, Михайло Ясинський, Олександр Варениця, Євгеній Філатов та інші. Музичні менеджери та продюсери, які розвивали багато музичних проектів від 90-х і до сьогодні, й досі залишаються ключовими гравцями на ринку та отримують основну частину прибутку від діяльності артистів.

Артисти другого рівня та underground заповнюють залишки музичного простору та працюють частково або повністю своїми силами, щоб отримати слухача та втриматись у полі зору медіа. Мова йде про можливості, які вони надають для успішного випуску музичного контенту, відеокліпів та шляхи розповсюдження. Звісно, не коректно говорити про нерівні можливості для артистів на українському музичному ринку порівняно з ринками інших країн, проте ситуація виглядає так, що в Україні за артистом не стоїть ні музичне законодавство, ні асоціації національного рівня, які б могли підтримувати його у своїй незалежній діяльності. Ті закони, які були написані десятки років тому, вже давно не оновлювались та не є актуальними на даний момент.

З певною періодичністю музична сцена в Україні оновлюється, з'являються нові імена, компанії, тренди. На такі зміни впливають як внутрішні фактори на державному рівні – політичні, економічні, культурні тощо, так і зовнішні – технологічні новинки у музичній індустрії, тренди, задані топовими світовими лейблами. Такі зміни стосуються всіх напрямків діяльності артиста, і особливо концертної діяльності. До прикладу, внаслідок Революції гідності показники проведення концертів для українських та закордонних артистів, особливо російських (виділені окремо), змінились у сторону збільшення концертів українських артистів в 7 разів. [1,2]. Нові показники зібрано із даних,

розміщених на сайті одного з квиткових операторів Karabas.com, наведені у Додатку А.

Крім того, у 2016 році був прийнятий новий закон про державну мову, за яким у теле- та радіоефірі закріплюють квоти на україномовний контент. Безумовно, такі зміни сприяють розвитку української музичної індустрії. Якщо дивитись далі, у 2016р. в 3х містах України (Київ, Харків, Львів) започаткували проведення секретних концертів в секретних місцях Sofar Sounds - всесвітньо-відомий формат невеликих концертів. Ці концерти проводяться в більш ніж 450 міст майже у всіх країнах світу. Вони покликані підтримати локальних артистів, які тільки виходять на ринок, допомагаючи здобути публіку, та поширюють про них інформацію.

Після певного часу, як можна бачити із кількості концертів на квиткових платформах, нових імен, та форматів музичних подій, пропозиція перевершила попит, а відповідно конкуренція збільшилась. Кожен став більш винахідливий, артисти чи продакшн компанії почали дивитись які ніші можна заповнити, і як наслідок вийшли у світ такі проекти як alyona alyona, Аліна Паш, Jerry Heil, YUKO та багато інших, які впродовж останніх 3-х років здобували чималу кількість музичних премій (A-Prize, M1 Music Awards, APPS Music & SZIGET). Ці проекти самобутні, кожен унікальний у своєму роді, і основне - розвиватись їм допомагають лейбли чи PR-агенції, як наприклад alyona alyona співпрацює із агенцією Много Воды, YUKO - розвивав лейбл Івана Дорна Мастерская, проектом Jerry Heil займається музичний продюсер і менеджер Михайло Ясинський [3]. Всі вони дають артистам можливості, яких інші DIY чи indie артисти не мають.

Справа не лише в тому, що лейбл не бере під свою опіку інших артистів (вибірка може бути 1 з 10 кандидатів, 1 з 20 і більше), проблема криється також в самих артистах. Часто перешкодою на шляху виробленням якісного контенту, який би міг зацікавити лейбл є відсутність навичок і знання, щоб зробити кращий матеріал, а також команди і зв'язків для можливостей розвитку. Слід додати, що часові рамки, відведені на помилки та експерименти з кожним

роком зменшуються (з 10 до 5 і менше). І тоді артисти або переформатовують проект, або сходять з дистанції.

Тому, для підготовки контенту молодих артистів та презентування на всеукраїнському рівні, агенція стає тим необхідним посередником, консультантом та підтримкою на шляху до отримання слухача, визнання, та заробітку зі свого музичного проекту. Головне завдання HS Agency - допомогти зробити свій проект lifestyle бізнесом, який приносить заробіток, і всім - задоволення від діяльності.

1.1. Концепція агенції

HS Agency – агенція, що надає послуги менеджменту та букінгу для артистів, створена на основі реальної потреби та запитів від клієнтів (українських та закордонних indie артистів). За рік роботи в тестовому режимі, з'являлись схожі між собою запити, взаємозалежності, що згодом вибудувалась у певну систему, яка допомогла з самого початку сформуванню напрямки роботи і найкращий та найефективніший формат співпраці з українськими та закордонними артистами.

Маючи клієнтоцентрований підхід, агенція допомагає розвивати індивідуально кожен проект артиста, показуючи його особливості та готуючи якісний музичний матеріал на експорт до європейського та світового музичних ринків. Для цього налагоджуються зв'язки з представниками музичної індустрії у різних країнах світу, залучаються спеціалісти по цифровому маркетингу, креативна команда, звукозаписувальні студії, та ін. Спершу проводиться аналіз згідно статистики прослуховувань, які надають Chart Metrics, iTunes, Spotify в яких країнах є попит на вже випущену музику артиста, і тоді агенція готує проект на експорт, щоб дати можливість розвиватись в різних країнах, де найбільше слухачів.

Важливо також зазначити, що в рамках діяльності агенції важлива є ще й інша сторона - музичний імпорт. Мається на увазі, що агенція співпрацює з українськими концертними майданчиками і знайомить українського слухача з

музикою закордонних артистів у форматі живих виступів.

У світі існує чимало агенцій, які спеціалізуються на двох напрямках - менеджменті та букінгу. Буває, що до напрямків діяльності входять також паблішинг, дистрибуція та рекординг. Тоді, мова йде про формат роботи таких всесвітньо відомих мейджор лейблів, як Universal Music, Sony, Warner, Columbia Records і тд, які можуть об'єднувати всі напрямки роботи з артистом (менеджмент, рекординг, паблішинг, дистрибуція, букінг). У випадку з музичними компаніями в Україні, також виділяються суто лейбли - Mama Music, Lavina Music, Moon Records; продюсерські центри Mozgi Entertainment; концертні агенції Pop Corn, VA Concerts, Svyat Promo (які повністю займаються організацією концерту на відміну від лише букінгу), івент агенції (займаються різними подіями – весілля, корпоративи, і інші).

Конкретно букінг агенції не виділяються, тому що їх функції виконують продюсери чи менеджери артистів (відсоток від букінгу залишається в сумі гонорару артиста, і може йти на покриття певних витрат).

Інноваційність даного проекту полягає також і в тому, що за типом це віртуальна агенція з аутстафінгом (команда спеціалістів наймається на проект), націлена на міжнародний формат співпраці. За розміром агенція більше нагадує міні-лейбл, що робить її гнучкою і доступною для артистів. Це означає, що на певному етапі розвитку свого проекту, артист може звернутись за допомогою у підготовці релізу (музичного контенту), чи створенні прес-релізу для свого нового альбому/EP/синглу, або ж за підготовкою до шоукейсу на профільній події.

Через часті поїздки та участь у проектах закордоном, агенція не має свого фізичного постійного місця, а представлена онлайн, завдяки чому, вартість на послуги для артистів є меншою і доступнішою, тому що не потрібно платити за оренду офісу та додаткові послуги. Всі члени команди, які наймаються на той чи інший проект спілкуються між собою та надсилають зроблену роботу через онлайн платформи, а зустрічі чи наради проводяться у затишних коворкінгах чи кафе.

Не менш важливою ознакою агенції є те, що у ростері артистів є майже однакова кількість з України та закордону, для яких надаються послуги із двох різних напрямків. Це особливо результативно, коли проводиться робота над організацією концерту для іноземного гостя, і українські артисти з ростеру отримують унікальну нагоду виступити в ролі локальної підтримки на одній сцені з відомим артистом. Свідченням високої ефективності такого підходу, став концерт у 2019 році відомого бельгійського дуо R.OxKobova за участі молодого електронного проекту зі Львова KrapkaKoma, обидва є клієнтами агенції. Бельгійські музиканти дебютували на сцені !FESTrepublic, а мульти-інструменталістки з KrapkaKoma отримали за раз величезний зал та багато прихильників їх творчості.

1.2 Ростер артистів агенції

В музичній індустрії, ростер - це список, або як інколи кажуть “портфель” артистів, яких представляє агенція на певній території. З ними проводиться співпраця на постійній чи тимчасовій основі, залежно від домовленостей. Ростер може містити артистів залежно від жанру, місцезосташування, кількості у проекті (соло чи гурт) і інше. Перелік артистів HS Agency сформований на основі українських та закордонних indie проектів та напрямків музики таких як electro-pop, synth-pop, new wave, pop-jazz.

На даний момент ростер артистів HS Agency налічує:

1. **Palmo X** – львівський електронний проект, який працює із 2016 року. На рахунку проекту декілька синглів та альбом, виступ у рамках відомої телепрограми, концерти по Україні та участь у міжнародних музичних конференціях.
2. **Karo Orchestra** – мікс електронної музики та вірменських народних інструментів. Часто виступають із симфонічним концертом від 4 до 120 музикантів.
3. **KrapkaKoma** – електронний дует двох мульти-інструменталісток, які створюють англійськомовний музичний контент та працюють у сторону

експорту. Проект заснований у вересні 2019р, і за цей час дівчата встигли зняти 2 кліпи, виступати в Україні, Іспанії та Нідерландах, і взяти участь у Sofar Sounds Lviv та Malaga.

4. **Arevik** – вірмено-український поп-джазовий проект Аревік Григорян, в якому музиканти надають нове звучання народним пісням України та Вірменії у сучасному джазовому напрямку.
5. **DJ Jurgen Shustov** – київський фанк джазовий діджей та колекціонер вінілів. Резидент найвідоміших столичних клубів та концертних майданчиків.
6. **R.OxKonoba** – бельгійський електронний дует. Після декількох років роботи над своїми сольними проектами, R.O та Konoba розпочали співпрацю. Кліп на їх перший спільний трек «On Our Knees» досяг вражаючої відмітки в 40 мільйонів переглядів.
7. **Stefan Gillis** – електро-поп артист та музичний продюсер з Брюсселя. Його музику можна визначити як мікс вінтажних синтезаторів 80-х, хіп-хоп бітів, з темами близькими до Kavinsky, Alt-J, Jungle, Moby та ін.
8. **Damien McFly** – італійський інді-фольковий артист. Активно гастролює Західною та Центральною Європою, США та Канадою. Представляє свою музику на відомих фестивалях та шоукейсах, таких як SXSW, Canadian Music Week, BBS Carfest, International Richmond Film Festival. Готується до перших концертів в Україні у травні 2020року.
9. **Carlo Muscat** - мальтійський джазовий музикант, який працює в колаборації з українською піаністкою із Києва. Разом вони записують авторський матеріал з численними джазовими імпровізаціями та гастролюють по країнах Середземномор'я.
10. **Blow** - французький електро-поп гурт із Парижа, який здобув значну популярність у Європі та за її межами. Харизматичні парижани стали найбільш відомим гуртом танцювальної музики у Франції після випуску їх проривного альбому “Vertigo” у червні 2018 року.

Ростер сформувався головним чином по рекомендаціях, від одних артистів до інших дійшла інформація, і так надалі продовжується.

1.3 Відмінність між агенцією та українськими лейблами

Численні характеристики роботи агенції вказують на схожість із лейблом, що випускає матеріал артистів, які співпрацюють з ним. Такі схожості і справді є, тому що агенція розвиває один із проектів артиста по такому ж принципу як і лейбл, тобто супроводжує від етапу написання пісні до її випуску та реалізації на ринку.

Послуги, які надає агенція для українських артистів включають: менеджмент, розроблення стратегії розвитку проекту, підготовка та випуск релізів, зв'язки з медіа, організація концертів в Україні та закордоном. На відміну від лейблів, агенція більш гнучка і не забирає всі права на використання музики артиста, а допомагає самостійно будувати свою кар'єру, що є значною конкурентною перевагою. Це означає, що артист може займатись написанням музичних творів та записом, а всі суміжні процеси такі як: графічне оформлення релізів, реклама у соціальних мережах з таргетуванням аудиторії, PR, створення веб сайту, організація концертів, може виконувати команда спеціалістів. Більш детально відмінність агенції із українськими лейблами проілюстрована у таблиці з Додатку Б.

1.4 Букінг агенції в Україні

Термін “букінг агенція” достатньо новий для України. На відміну від всесвітньо відомих букінг агенцій, таких як Live Nation чи Paradigm Agency, в Україні більш поширеними є концертні агенції, які не представляють того чи іншого артиста, а напряму зв'язуються з тим, чий виступ хочуть замовити (або через букінг агенцію з якою співпрацює артист). Букінг агенти все ж є в Україні, але зазвичай вони окремо наймаються в команду артиста, і займаються питаннями організації їх концертів. Часто трапляється так, що серед українських артистів букінгом займаються їх менеджери чи інші люди із

команди артиста.

Якщо порівнювати букінгові і концертні агенції, то їх основна відмінність полягає в спеціалізації організаторської діяльності. Концертні агентства беруть на себе повне забезпечення заходу - продаж квитків, промо, монтаж сцени, логістика, виконання райдера артистів. Музичні фестивалі, великі міські концерти - це спеціалізація концертних агенцій. Букінг агенції в основному представляють артистів та інформують щодо вільних дат у графіку туру артиста, виступають як посередники між артистом та talent buyer (організатором музичної події). Що ж стосується приватних заходів - вечірок, корпоративів, весіль і ювілеїв - це область event агенцій

1.5 Співпраця українських букінг агенцій з іноземними артистами

Зміни на музичному ринку в Україні стосуються також і зовнішніх відносин з колегами із музичного бізнесу інших країн. Це перш за все організація концертів більшої кількості відомих закордонних артистів на території України. Згідно із даними графіків концертів, зібраними від 2016 року на квиткових платформах Karabas.com, Concert.ua, Gastroli.ua, в Україну все частіше стали приїжджати популярні артисти та гурти із США (Imagine Dragons, LP, Twenty One Pilots), Великої Британії (Coldplay, Metronomy, Tom Walker), Кореї (К-Поп гурти) та навіть з Африки (DJ Black Coffee). І головне, цікавість з'явилася також і до менш популярних артистів, які не збирають стадіони, проте на певних територіях є хедлайнерами фестивалів на 50-200 тис. людей. Ця ситуація виглядає безумовно позитивною, тому що такого роду "культурні мости" вигідно представляють Україну на міжнародній музичній арені, роблять привабливою для співпраці із всесвітньо-відомими музичними компаніями. Попри все ще залишається питання букінгу "менших" закордонних артистів. Українські букінг агенції часто не хочуть ризикувати і запрошують тих, які точно зберуть повний зал, особливо якщо перший раз виступають в Україні. Як приклад, можна навести той же бельгійський дует, які до 2019 року їздили по сусідніх країнах з Україною із виступами, де збирали 1000-2000 своїх

фанів у великих містах, і по логістиці могли легко завітати в Україні. Проте агенції, до яких вони звертались в Україні їм постійно відмовляли, і це робить український ринок відкритим лише однобічно до артистів великого формату. Оскільки музика в цифровому вимірі не має рамок, в Україні є багато прихильників саме таких артистів як R.OxKopoba. Тому, якщо в Україні не планується виступ артиста, музику якого слухає його прихильник, щоб все ж отримати бажане, український слухач їде у сусідню країну, де найближче проводиться концерт його фаворита. За останні декілька років такий вид туризму набрав великої популярності завдяки лоукостам, новим музичним фестивалям, де збираються всесвітньо відомі артисти та нижчі щаблі заповнюють менш відомі або ж локальні. Відмінність роботи HS Agency у напрямку букінгу порівняно із іншими концертними агенціями та організаторами подій (поокремо) подано у таблиці з Додатку В.

1.6 Роль агенції у формуванні команди артиста

Важливим ресурсом, який надає лейбл є команда. Згідно зі стандартами музичної індустрії, команда артиста має складатись із менеджера, який може наймати асистента, піар менеджера чи інших осіб. Часто до команди входить також і букінг агент, тур менеджер, бухгалтер (business manager), паблішер, звукоінженери, тощо. Проте, на початку кар'єри у багатьох артистів немає навіть достатньо обладнання для запису музики, не говорячи вже про хоча б про одного члена команди із поданого переліку. Трапляється, що друзі або хтось з близького оточення артиста починає працювати над його проектом у вільний час. Зазвичай це люди, які не готувались спеціально до своєї нової ролі, і тому не завжди якісно виконують свою роботу, від чого можна постраждати репутація та результати діяльності всього проекту. Як відомо, один в полі - не воїн, і це твердження особливо відображається у музичному бізнесі. Саме на даному етапі на допомогу приходить агенція, яка має базу всіх необхідних спеціалістів з даної сфери [5,6].

Згідно з концепцією HS Agency, агенція включає роль менеджера, букінг агента як ключові, а також допоміжні на ранніх етапах розвитку. До них відносять роль тур менеджера, локального представника, та бухгалтера. Станом на січень 2020 року, виділялось виконання наступних ролей у співпраці з окремими артистами, показано у Таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Ролі, які виконує HS Agency у команді артиста

	Palmo X	Arevik	КрaпкаKo ma	R.OxKonoba	Stefan Gillis	Damien McFly
Менеджер	+	+	-	-	-	-
Букінг агент	-	+	+	+	+	+
Тур менеджер	-	+	+	-	+	-
Локальний представник (для іноземних)				+	+	+
Паблішер	-	-	-	-	-	-
Business Manager (бухгалтер)	-	+	-	-	-	-

Висновок по розділу: В Україні, як і в цілому світі існує проблема перенасичення музичного простору, що ускладнює отримання свого слухача та презентування музичного продукту. Зазвичай більшість популярних артистів працюють з лейблами, які надають команду професіоналів, ресурси та зв'язки для поширення музики. Враховуючи всі ці взаємозалежності, HS Agency допомагає розвивати проекти молодих артистів завдяки формату міні-лейблу та концепції поєднання двох напрямків - менеджмент та букінг. Агенція з початку оптимізувала всі витрати за рахунок онлайн формату, в якому вона працюватиме найближчі декілька років, а також аутстафінг - команда набирається на проект. HS Agency є партнером концертних майданчиків, фестивалів, барів з простором для діджей сетів, які самостійно організовують події. Як посередник між

артистом та замовником подій, а також представник першого (тобто артиста), ми допомагаємо укладати контракти, контролюємо всі процеси по підготовці до події. Принцип роботи букінг агенції полягає в тому, що ми займаємося локальним представництвом закордонних артистів, допомагаємо вести комунікацію між артистами та організаторами події, залучаємо інші сторони до співпраці (медіа партнери), та супроводжуємо артиста від самого початку і до кінця його перебування в Україні. Такий підхід забезпечує взаємне задоволення всіх співпрацюючих сторін та подальші замовлення концертів.

Маючи унікальний ролер артистів, NS Agency займається повноцінним розвитком музичних проєктів в межах України, створюючи якісне промо, фотосесії, студійні записи, підготовку до експорту.

РОЗДІЛ 2

Бізнес-модель проєкту

Вибір клієнта. Основними клієнтами агенції є артисти. Вибір артистів здійснюється на основі їх музичного матеріалу, напрямку музики, поточного

етапу проекту, тощо. До уваги береться також мотивація і бачення своєї кар'єри. До кожного є додатково свої специфічні критерії, подані нижче.

Українські молоді музичні проекти. Для даного типу клієнтів, важливими характеристиками для співпраці є: наявність попереднього досвіду; авторського матеріалу (сингл чи альбом) і/або концертної програми; напрямок музики. Важливо це також і тому, що при співпраці з агенцією, багато артистів співпрацюють між собою, з локаціями та закордонними колегами. Відповідно, найефективніших результатів можна досягти при близьких один одного напрямках. Такими напрямками для агенції є – electronic music і близькі до нього, а також jazz.

Значна частина клієнтів (наразі це Palmo X, КрпкаКома, Karo Orchestra) з даної категорії займається написанням англomовного матеріалу, з якими співпраця будується в сторону експорту їх музичних проектів на закордон.

Закордонні indie артисти, гурти. Співпраця із закордонними артистами будується іншим шляхом, тому що в основі лежить букінг та локальне представництво. Це означає, що у артиста вже є концертна програма, хороша впізнаваність у країнах Європи, від 10 до 100 тис. (і більше) підписників у соціальних мережах, мільйон/и прослуховувань. Зазвичай такі клієнти обираються через свої внутрішні канали зв'язку, знайомства та рекомендації. Тоді, складається медіа план з промо кампаніями, та обговорюються умови локального представництва, у випадку, якщо артист зацікавлений надалі приїздити з концертами. Такі домовленості укладаються зазвичай через рік після співпраці, коли артист планує активно розвиватись на даному музичному ринку.

Унікальна пропозиція. Для створення унікальної пропозиції клієнтам (артистам), було проаналізовано пропозицію інших музичних компаній чи агенцій зі схожими послугами (Universal Music Group, Sony Music, Warner Music Group, та їх підлейбли). Додатково, було опитано вже існуючих клієнтів, і виведено ті пункти, які для них є найбільш важливими у співпраці з агенцією. Найбільше вони проголосували за 3 послуги, такі як: можливість запуснути

проект якісно та швидко (швидкий старт), можливість експорту їх продукту на закордонний музичний ринок, та можливість розвивати проект самостійно з підтримкою агенцію, але без надання свого авторського права на музичний контент. Якщо розглядати ці пункти як критерії для конкурентоспроможності HS Agency із лейблами, то можна сказати, що дана пропозиція є вигідною та унікальною для артиста, тому що він або віддає авторські права і отримує більшість послуг, або ж залишає і не отримує нічого. Справа в тому, що у форматі агенції поєднуються декілька моделей прибутку, що дозволяє професійно супроводжувати артиста і допомагати йому рости, взамін отримуючи фіксовану оплату за послуги.



Рис 2.1. Три найважливіші можливості для артиста [Складено автором]

Швидкий старт. У музичній індустрії важлива швидкість роботи. Рік роботи артиста зазвичай визначений наперед та складається з етапів написання матеріалу, релізу, періоду концертів, написання нового матеріалу і так по колу. На початку проекту, артистам буває важко розпочати роботу та виконувати її в заданому темпі через відсутність команди, знань, навиків тощо. Завдання агенції полягає у тому, щоб своєчасно надати послуги та допомогти за рік отримати бажані результати роботи. Крім того, при організації концертів для

молодих проектів, краще почати виступи на одній сцені з іншими артистами, де їх можуть побачити люди, які ще не знайомі або мало знайомі з їх творчістю. Завдяки співпраці із відомими закордонними музикантами, агенція надає унікальну можливість для новачків виступити як локальна підтримка, та за один раз здобути значно більше фанів, аніж за будь-які малі концерти. Перший успішний кейс був 1 листопада 2019, коли в програмі концерту ми поєднали український електронний дует KrapkaKoma та бельгійський дует R.OxKonoba.

Музичний експорт. Якщо проект артиста орієнтований на як на український, так і на закордонний музичний ринок. У цьому випадку, агенція звертається до своїх партнерів у інших країнах, виконуючи роль букінг агента і посередника у організації концертів. По аналітиці, зібраний з iTunes, Spotify та інших ресурсів, складається загальна картина у якій видно в яких країнах, та навіть містах слухають найбільше того чи іншого артиста. Тоді ж, стратегія експорту вибудовується в напрямку тих країн і складається маршрут поїздки для того, щоб взяти участь у музичному заході. Як приклад, наведено зображення із країнами, у яких найбільше слухають музику українського артиста Palmo X. Блакитним та синім кольорами позначено регіони з найбільшою кількістю прослуховувань.

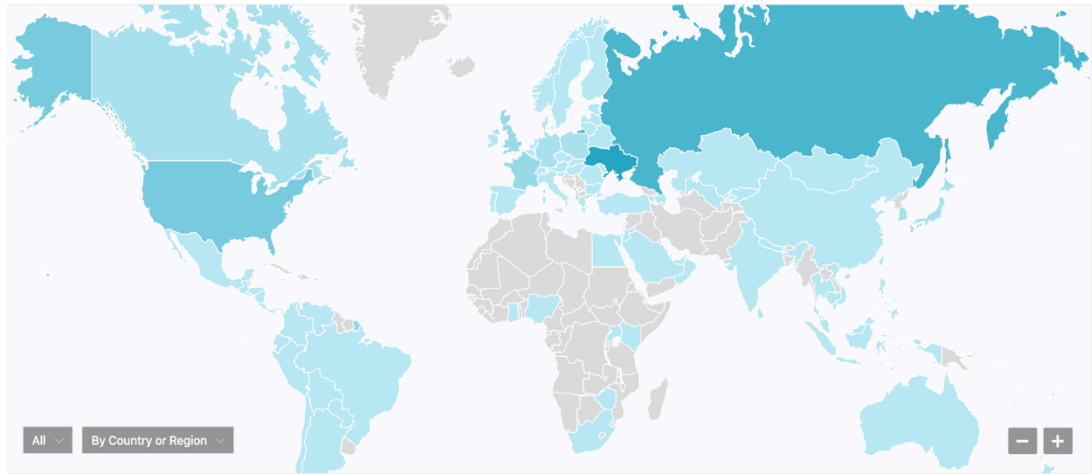







Рис. 2.2. Географія слухачів клієнта агенції - артисти Palmo X [Статистика iTunes за травень 2019 – травень 2020р.]

Наявна статистика зі стрімінгових платформ показує, що до топ 5 країн зі слухачами Palmo X відноситься Україна, Росія, США, Великобританія та Франція. Меншу кількість прослуховувань забезпечуються Німеччина, Канада, Італія, Японія. Детальна інформація із кількістю прослуховувань показана нижче.

	Ukraine	20,459
	Russia	15,651
	United States	8,154
	United Kingdom	4,200
	France	3,555

Зображення 2.3. Країни з найчисельнішою аудиторією артиста Palmo X [Статистика iTunes за травень 2019 – травень 2020р.]

Партнерські відносини без розділення авторських прав. У роботі з агенцією артист відчуває підтримку та допомогу. Це важливо, бо як згадувалось раніше, якщо артист хоче отримати підтримку від лейблу, він повинен надати

велику частину прав на використання свого контенту і отримує лише невеликий відсоток від прибутку. Завдяки іншому формату роботи та гнучкості, агенція може швидше пристосуватись до потреб клієнта та допомогти виробляти контент та заробляти на ньому, залишаючись незалежним зі 100% авторських прав та роялті, натомість віддаючи агенцію відсоток від прибутку. Тому даний пункт відноситься як до послуг, що становлять унікальну пропозицію, так і до конкурентної переваги.

Модель прибутку. В роботі агенції закладено декілька моделей отримання прибутку, які наведено нижче [8].

Відсоток від букінгу. Це одна із моделей монетизації, яка розповсюджується на співпрацю з усіма закордонними артистами, оскільки співпраця включає організацію концерту на певній локації. Якщо співпраця з артистом продовжується, то заключається контракт про локальне представництво з отриманням більшого відсотку. Також, у випадку організації концертів для українських проектів, діє відсоток у розмірі 15% від суми гонорару артиста. Агенція співпрацює з концертними майданчиками, арт-кав'ярнями з живою музикою у Львові (!FESTrepublic, Копальня кави, Дзига), Києві (Alchemist Bar) та серія концертів Sofar Sounds, які проводяться у Львові, Києві та Харкові. Коли стає відомо графік концертів артиста, агенція надсилає інформацію з можливими датами концертів та узгоджуються умови співпраці. Зазвичай таке планування відбувається за 2-6 місяців до концерту, тому проблем із бронюваннями концертів на бажані числа не виникає. Буває, що після концерту проводиться букінг вже наступного концерту, який може відбутись навіть через рік.

Модель примноження прибутків. У цьому конкретному випадку мова йде подальші співпраці з артистами в плані букінгу. З популяризацією його проекту в межах України чи іншої країни, з кожним наступним приїздом смуга гонорару за концерт збільшується за рахунок більшої кількості людей. На прикладі клієнтів агенції, бельгійського дуо R.OxKopova, у 2018 році вони вийшли на ринок Вірменії та Грузії. Почали від концертів на 100-150 людей, а через два

роки почали виступати на фестивалях як хедлайнери шоу, перед публікою 10 000 людей і більше. Перший відсоток від гонорару за їх концерт складав 200 євро (=5400грн, по курсу 27). Наступна сума становила вже 250 євро від суми гонорару. Враховуючи, що концерти з такими артистами проводяться раз в пів року або рік, то за цей час вони випускають нову музику і їх вартість зростає з кожним новим релізом.

Модель розробок послуг під потреби клієнта. Агенція може співпрацювати як з артистами, які вже є в ростері, тобто агенції представляє їх на постійній основі, іншим же клієнтам послуги надаються одноразово за фіксовану ціну. Це включає іншу модель розробок послуг під потреби клієнта, яка складається із розробки прес-кіту, прес-релізу, написання біографії, і згодом розглядається можливість букінгу. Відсоток від букінгу залишається в такому випадку тим самим, що і для артистів з ростера, і складає 15% від суми гонорару артиста.

Спектр послуг для артистів з ростера агенції та тих, що не входяться в нього показано далі.

Таблиця 2.1.

Види послуг HS Agency та їх вартість

ПОСЛУГИ ДЛЯ АРТИСТІВ З РОСТЕРУ	
Гонорар менеджера по проекту Arevik (звич.)	10000 грн / міс.
Гонорар менеджера по проекту Arevik (карантин)	5000 грн / міс.
10% від прослуховувань по проекту Palmo X	до 2000 грн / 6 міс.
10% від прослуховувань по проекту Arevik	до 1000 грн / 6 міс.
15% за концерт (напрямок - букінг)	1500 - 6000 грн / концерт
ПОСЛУГИ ДЛЯ АРТИСТІВ НЕ З РОСТЕРУ	
консультація	500 грн / 1 консультацію
біографія двомовна	1500 грн / біографію
прес-реліз англійською	1000 грн / прес реліз
прес-кіт українською	2500 грн / прес кіт
прес-кіт англійською	3000 грн / прес кіт
15% за концерт (напрямок - букінг)	800 - 9000 грн / концерт
<i>*в місяць може відбуватись до 15 концертів</i>	

Слід зазначити, що для надання послуги букінгу або ж менеджменту дуже впливає сезонність. Це означає, що зазвичай артист працює так, щоб за зиму створити новий матеріал, весною його випустити, літом поїхати в тур, і на осінь

виробити ще музичний контент, щоб використовувати до кінця року. Така діяльність підпорядковується початку концертного сезону, що зазвичай триває із червня по серпень, проведенню фестивалів, музичних конференцій, форумів, тощо [7].

Стратегічний контроль. Стратегічний контроль забезпечується завдяки наступним складовим: контракт про локальне представництво з ексклюзивними правами, об'єднання артистів в рамках музичних подій, база контактів та стосунки з клієнтом, контроль ланцюжка вартості.

Контракт про локальне представництво з ексклюзивними правами. Перший контракт про локальне представництво укладений із бельгійським електронним дуєтом R.OxKopova після двох успішних концертів в Україні та тривалого спілкування щодо всіх організаційних моментів. Таким чином, агенція виступає не лише як букінг агенція, а й має ексклюзивні права представляти дует в Україні, і всі, хто планує замовити їх виступ, звертаються до агенції, і домовляється про концерт через локального представника.

Об'єднання артистів в рамках концерту. Цей пункт є дуже важливим для локальних українських артистів, клієнтів агенції, які тільки нарощують фан-базу. Коли агенція домовляється про концерт того чи іншого закордонного артиста, в програму включається виступ локального артиста зі схожим напрямком. Оскільки агенція працює з двома визначеними напрямками, на той чи інший букінг призначається виступ локального представника електронної чи джазової сцени, який є в ростері агенції. Відповідно, кожен артист може отримати гарантію, що на певному концерті він матиме можливість виступати з більш відомими колегами по сцені.

База контактів та стосунки з клієнтом. База контактів відіграє роль коли мова йде про експорт українського музичного проекту або організацію концертних турів закордоном. Агенція є членом американської асоціації музичного бізнесу Music Business Association та канадської організації Canadian Music Managers Forum, які надають унікальні можливості та контакти своїм членам. Додатково, артист агенції зачеслений до Featured Artists Coalition

(Великобританія) і представляє агенцію перед іншими артистами. Якщо ж брати Європу, то в у різних країнах є встановлені хороші стосунки з представниками місцевого музичного бізнесу, з якими укладаються домовленості щодо концертів. Стосунки з клієнтом є не менш важливими і коли справа стосується букінгу. Як вже зазначалося, співпраці з багатьма закордонними артистами почались із рекомендацій, і продовжуються далі. Зазвичай кожна співпраця характеризується добрими дружніми стосунками з артистами, що спрощує роботу і допомагає завжди знайти компроміс.

Контроль ланцюжка вартості. Агенція долучається на ранніх етапах створення музичного продукту та керує всіма подальшими процесами виробництва та поширення на ринку, відповідно це дає можливість стверджувати про контроль ланцюжка вартості. Особливості формування ланцюжка вартості показано у таблиці із Додатку Е.

Спектр діяльності. В основі агенції лежать два основні напрямки діяльності: менеджмент та букінг. У випадку з українськими артистами актуальним є перший напрямок, у випадку із закордонними – другий. Часто буває, що вони поєднуються, що забезпечує унікальність агенції та задоволеність потреби у команді клієнтів.

Команда спеціалістів, які є у базі агенції забезпечують надання таких послуг: визначення стратегії розвитку проекту та планування, запис музичного контенту, зведення та мастеринг, графічне оформлення релізу, створення прес-кіту, фотосесії студійні та концертні, зйомка промо-роликів, спів-організація концертів та турів.

Агенція постійно знаходиться у пошуках додаткових можливостей розвитку для артиста, медіа, концертних майданчиків, щоб кожна співпраця була win-win для кожної сторони.

Організація. На схемі поданій у Додатку Д, прослідковується централізована організація. Від засновника і головного менеджера в одній особі відходять 3 розгалуження - артисти, команда, партнери. Кожен із представлених

осіб співпрацює між собою, як наприклад членам команди надходить завдання, над яким вони працюють і при необхідності, залучають підрядників.

Ланцюжок вартості. Схема ланцюжка вартості подана нижче, показує на залученість агенції на кожній з ланок, де артист може впоратись самостійно, а де необхідна допомога. Процеси, які виконує HS Agency показано курсивом. Варто зазначити, що артист лише на першому етапі найкраще справляється зі своєю роботою. На кожен наступний етап потрібні люди, які спеціалізуються у відповідних сферах. Ланцюжок вартості сформовано на основі досвіду роботи з артистами Palmo X, Arevik, Stefan Gillis, КрпкаKoma, Karo Orchestra. Детально всі пункти та виконання агенції чи артистом показано у таблиці із Додатку Е.

Як видно з таблиці, всі процеси поділяються на виробничі та управлінські. До виробничих належить етап підготовки до виробництва (те, що артист зазвичай робить сам), саме виробництво (на цьому етапі зазвичай потрібна професійна студія звукозапису), та реалізація. Деякі із початкових виробничих етапів артист може робити сам, це залежить від його власних ресурсів та бачення. Подальші процеси мають підхоплювати відповідні спеціалісти і зайнятись підготовкою прес-релізу, обкладинкою, відео і тд. Саме на етапі менеджменту проекту та управління процесами, важлива є команда агенції, яка все структурує, контролює, керує, та веде до отримання якісного продукту.

Висновок: Бізнес модель HS Agency чітко показує, що є два типи клієнтів - українські та закордонні артисти. Кожному із них надаються послуги, які базуються на унікальній пропозиції. У випадку з українськими артистами, це швидкий старт, музичний експорт та партнерські відносини без розділення авторських прав. У співпраці із закордонними клієнтами, мова йде про партнерство, добрі стосунки з усіма сторонами співпраці, забезпечення максимального залучення від початку і до кінця події. Часто визначальними у музичному бізнесі є контакти і стосунки між людьми, тому хороші стосунки з клієнтами, партнерами, замовниками забезпечують стратегічний контроль агенції та ведуть до контракту про локальне представництво. Різними є джерела прибутку. Якщо від співпраці з українськими артистами, агенція заробляє на

розробках під потреби клієнта та відсотку як менеджера, то у співпраці із закордонними артистами агенція отримує відсоток від концерту. За рахунок оплати в іноземній валюті та більшій сумі гонорару, комісія у розмірі 15% від концерту, становить найбільш прибуткову діяльність агенції. Організаційна структура агенції є централізованою, від однієї особи - засновника, відходять 3 розгалуження, які об'єднують артистів, команду, партнерів.

РОЗДІЛ 3

Аналіз середовища та опис стейкхолдерів проекту

Стейкхолдерами проекту вважаються всі діячі з музичного та немусичного сектору, які надають свої послуги або певним чином взаємодіють з агенцією. Географія стейкхолдерів включає представників музичної індустрії з таких країн як: Україна, Польща, Бельгія, Республіка Кіпр, Мальта, Греція, США, Канада. Взаємодія зі стейкхолдерами відбувається від рівня кожного професіонала взятого окремо, і до великих корпорацій.

1.Клієнти – артисти, гурти та команди кожного із них.

Дані стейкхолдери мають найбільший рівень зацікавленості та впливу, оскільки в центрі діяльності агенції знаходиться менеджмент або організація концертів, на яких вони виступають. Незалежно від їх місця перебування, комунікація проходить по всіх основних каналах – живі зустрічі, соціальні мережі, електронне листування. В центрі комунікації знаходиться планування та стратегії розвитку музичних проектів та поширення музичного контенту.

2.Партнери, спонсори, інвестори.

Дана група стейкохледрів має високий вплив і низьку зацікавленість, оскільки кількість музичних проектів значно переважає за кількість осіб, готових допомогти їм та вкласти гроші у проекти. Проте, крім фінансового партнерства, є партнерство з арт-директорами і креативними командами концертних просторів. Їх число, так само як і географія по Україні зростає, і в основі комунікації знаходиться інформування, комунікація (посередництво між артистом і локацією), локальне представництво та переговори щодо концертів. Наразі укладено партнерство з концертними майданчиками у Львові та Києві, і згодом планується ще співпраця із арт-директорами клубів та кав'ярень із Одеси, Харкова, Дніпра та Івано-Франківська. Також, цільовими є фестивалі, такі як: Atlas Weekend, Zahid Fest, U-Part, UnderHill. Співпраця з ними може принести значного успіху для роботи агенції, тому комунікація відбувається з періодичністю раз в квартал, і агенція надсилає інформацію про артистів, які можуть зацікавити організаторів фестивалю.

3. Слухачі артистів та окремі спеціалісти, з якими співпрацює HS Agency.

До даної категорії відносяться перш за все спеціалісти, які надають свої професійні послуги для реалізації планів артиста чи агенції. Така віртуальна команда працівників включає представників маркетингової агенції, звукорежисерів, фотографів, операторів і ін. Співпраця відбувається проектно за попередньо складеним договором. Із певною періодичністю проводяться зустрічі чи скайп дзвінки із даними спеціалістами. Тому, на етапі сформованої команди, їх варто віднести також і до першої категорії. Є ще й інші

стейкхолдери із даної категорії – слухачі. Для агенції та артиста, кінцевим споживачем є слухач, тому що вся діяльність спрямована на задоволення їх потреб та бажань. Ведення активного соціального життя та публічних сторінок в інтернеті, є обов'язковою частиною діяльності артиста, тому що за рахунок цього відбувається інформування та залучення слухачів.

4.Державні установи, консульства, асоціації.

Головна місія державних установ, консульств та асоціацій – надання “страхування” та додаткової підтримки у проведенні музичних подій. Особливо, коли відбувається співпраця з іноземним артистом, краще мати контакт з консульством та інформувати щодо співпраці у разі необхідності дипломатичної складової. Якщо виникають непорозуміння чи надзвичайні ситуації, артист матиме підтримку зі сторони представників своєї країни. Або ж, бувають випадки коли артист не може перетнути кордон, і тоді дзвінок консула стає просто необхідним для приїзду артиста. Комунікація зазвичай проводиться у вигляді електронного листування в той самий час, коли стаються відомі деталі приїзду артиста. Додатково, агенція старається влаштувати зустріч для обох сторін, щоб розвивати культурну співпрацю і надалі.

Таблиця 3

Аналіз стейкхолдерів проекту

	Низький рівень зацікавленості	Високий рівень зацікавленості
Низький рівень впливу	<u>Мінімум зусиль.</u> -Консульства, музичні асоціації -Інші артисти, які ще не працюють з агенцією	<u>Постійно інформувати.</u> -Працівники, підрядники -Команди закордонних артистів, букінг агенції в інших країнах
Високий рівень впливу	<u>Задовольняти потреби.</u> -Регуляторні органи -Конкуренти -Медіа	<u>Ключові стейкхолдери.</u> -Артисти українські та закордонні, які вже є клієнтами -Партнери

		-Слухачі (кінцеві споживачі)
--	--	------------------------------

Висновок: Стейкхолдери агенції включають як окремих спеціалістів, так і цілі організації, що працюють в музичній та немусичній сферах. Ключовими стейкхолдерами є артисти, тобто клієнти агенції, партнери та слухачі. Слід виділити останніх, оскільки вони для агенції слухачі не напряму стейкхолдерами, проте їх важливість і взаємодія з артситом значно впливає на результати діяльності. Тому, дану групу стейкхолдерів ми виділяємо як ключових і стараємось задовольнити їх потреби так як само, як і всіх інших у даній категорії.

РОЗДІЛ 4

4.1 Постановка завдань та обмеження в часі

Діяльність агенції почалась із тестового періоду, для якого було визначено рік - з травня 2019 року до травня 2020 року. За цей час з'явилося 5 закордонних клієнтів та 5 українських. Агенція працює із будь-якого місця, а діяльність направлена на два основні напрямки - менеджмент та букінг артистів. Завдання, які ставить перед собою HS Agency корелюються у залежності від сезону (фестивального, зимового і тд), що впливає на види діяльності, вибір стейкхолдерів, тощо.

До початку 2020 року було сформовано ростер артистів – ту кількість, з якою агенція може працювати у найближчому майбутньому. Крім того, розроблено концепцію агенції, сферу послуг та напрямок, в якому найкраще

розвиватись. Від літа 2019 року додалися іноземні артисти з Бельгії, Італії, Франції та Мальти.

Станом на березень 2020 року, більшість завдань на поточний рік було змінено через COVID-19, що значною мірою вплинуло на діяльність та стан проектів артистів. В першу чергу постраждала концертна діяльність, яка заморозилась як мінімум до осені. У зв'язку з цим, було вирішено розвивати напрямок співпраці з артистами не з агенції. Це означає, що артист з будь-якої країни може звернутись за послугами створення прес-кіту, прес-релізу або біографії свого музичного проекту. Такий напрямок буде діяти ближче до осені через те, що потрібно спершу владнати всі процеси по роботі з артистами із ростеру, створити вебсайт та запусити рекламу.

Згідно таких змін, станом на 1 червня 2020 все ж виконано основне завдання – зрозуміти що покращити після тестового періоду, щоб з літа запуситися офіційно. На основі прибутку та витрат за минулий період вдалось визначити ціноутворення послуг та розвинути мережу контактів з якими агенція працюватиме. Нижче описано постановку цілей по роботі агенції та проектамів українських артистів, оскільки діяльність з іноземними заморозилась до початку 2021р.

Таблиця 4.1.1

Завдання агенції на 2020-2021рр. в умовах кризи

До кінця 2020 року	
Завдання по агенції	<p>-Забезпечити двох артистів на постійній основі ключовими ресурсами - команда, ринок, фінансування, приміщення.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Команда: укладати бартерні домовленості зі стейкхолдерами • Фінансування: невеликі інвестиції для випуску релізів до кінця року. • Ринок: забезпечити вихід на іноземні ринки • Приміщення: Домовитись про доступну ціну на послуги звукозаписувальної студії . <p>-Укріпити зв'язки з представниками канадського та американського ринків, оскільки вони є цільовими для агенції і артистів.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Переформатувати джерела отримання прибутку (перейти на відсоток від майбутнього прибутку релізу, який встановлюється одразу з датою виходу як 10% авторських прав). -Розвивати відносини онлайн з усіма наявними партнерами. -Забезпечити хорошу видимість у основних соціальних мережах, розповідати про агенцію, писати про кейси та залучати нових стейкхолдерів. Створити інформаційне поле довкола агенції -Реєстрація діяльності (поки ФОП)
Завдання по артистах Palmo X та Arevik	<ul style="list-style-type: none"> -Підготувати вихід нового матеріалу -Забезпечити ефективні PR-комунікації з медіа та слухачами -Подавати проект на участь у шоукейсах 2021 року, щоб представити вживу закордоном
2021р.	
Завдання по агенції	<ul style="list-style-type: none"> -Відновити співпрацю з іноземними артистами. -Працювати у сторону організації концертної діяльності, подавати упродовж зими артистів на участь в фестивалях та інших профільних подіях. -Залучати більше членів команди і клієнтів, які звертаються коротко-строкowymi послугами.

Таблиця 4.1.2

Обмеження в часі по сезонності

Період	Що повинно бути зроблено
Весна, 2020	<ul style="list-style-type: none"> -Аналіз тестового року роботи і затвердження концепції агенції для подальшої роботи -Підготовка до запуску проекту у соціальних мережах -Підготовка нового музичного контенту артистів до випуску
Літо, 2020	<ul style="list-style-type: none"> -Запуск проекту у соціальних мережах -Пошук нових партнерів закордоном, можливостей для артистів -Залучення нових артистів до співпраці, запуск реклами -Запуск вебсайту

Осінь, 2020	-Відвідування нетворкінг подій -Надання послуг більшій кількості артистів, надання послуг розроблених під клієнта -Підготовка до юридичної реєстрації
Зима, 2020 - 2021	-Подання артистів на участь у фестивалях та профільних музичних подіях -Підготовка нового контенту на 2021р. -Випуск нового контенту з весни 2021р.
Весна, 2021	-Початок концертного сезону -Планування маршруту та графіку турів -Найняти більшу кількість спеціалістів

4.2 Критерії успішності проекту

Основними критеріями успішності для агенції є - ріст клієнтів, команди, партнерів, слухачів. Для цього одним із найважливіших факторів є якісний контент, продажем та поширенням якого займається агенція. Для його підготовки артистові потрібно забезпечити умови праці, а саме надати приміщення, фінансування та команду. Відповідно, залучення всіх цих ресурсів у проект є критично важливими і пріоритетними для агенції. Саме вони в подальшому визначають успішність роботи. Ріст також забезпечується і контактами професіоналів з індустрії, що знаходиться в іншій площині - площині нетворкінг подій, каналів комунікації. Із примноженням кількості якісного продукту зі сторони артиста та контактів зі сторони агенції, збільшиться кількість слухачів, партнерів, можливостей, прибутку, та нових клієнтів. У наведеній нижче таблиці зазначається яким чином можна досягти успішності по кожному критерію [9].

Таблиця 4.2

Критерії успішності

Показник успішності	Що необхідно зробити HS Agency	Що необхідно зробити артистам
Ріст партнерів	-як слід доносити інформацію про діяльність агенції та продукт артистів;	-вчасно надавати контент для поширення

	-забезпечити безперервну комунікацію	-забезпечувати публічну присутність
Ріст продаж	-зробити контент ближчим для слухача -залучення кращих методик та інструментів для ефективнішого поширення контенту	-взаємодіяти зі слухачами онлайн -без великих перерв створювати і випускати новий матеріал, активно говорити про це зі слухачами
Ріст команди	-забезпечити хорошу репутацію бренду -запропонувати взаємовигідну співпрацю -мати міцний зв'язок та дружні стосунки	-довіра з боку артистів до професіоналів агенції. -якісна комунікація між командою та артистами
Ріст клієнтів агенції, тобто артистів	-на прикладі існуючих артистів створити і показувати реальні кейси -надавати послуги настільки якісно, щоб інші хотіли потрапити в ростер	-розвивати зі своєї сторони проекти за рахунок взаємодії з аудиторією та активної діяльності
Ріст слухачів	-аналізувати аудиторію артиста -забезпечити надання слухачам таких емоцій та досвіду, щоб вони захотіли говорити про артиста своїм знайомим	-постійно взаємодіяти з теперішніми слухачами, щоб інші захотіли долучитися

Висновок: Станом на червень 2020, агенція пропрацювала рік у тестовому форматі. За цей час з'явилися 5 українських та 5 закордонних артистів у ростері агенції, з якими агенція співпрацює по двох найактуальніших для них напрямках - менеджменту та букінгу. Плани, дедлайни, формат співпраці довелось змінити через недавній спалах COVID-19 у березні 2020 року. Тому до кінця року залишається лише 2 проекти на постійній основі, з якими ведеться співпраця. Напрямок букінгу призупинений до осені. Тому, із планів на поточний рік найактуальнішими є - забезпечення всім необхідним артистів Palmo X та Arevik для випуску нового матеріалу, щоб із початком зими було можливо подавати їх на фестивалі та організувати тури. Додатково розвивається напрямок надання послуг артистам не з ростера, тобто кожен бажаний артист може звернутись за послугами, які пропонує агенція – консультація, створення прес—кіту, прес-релізу або написання біографії. Це також може бути букінг, проте необхідно пам'ятати, що концертна діяльність не буде проводитись протягом тривалого часу.

За наступний рік діяльності із червня 2020 до червня 2021 року планується зареєструвати діяльність агенції, забезпечити необхідну кількість ресурсів для роботи, партнерів проекту, забезпечити стабільний прибуток із поточних проектів та відновити співпраці у напрямку концертів з усіма попередніми артистами із закордону.

Критеріями успішності є 5 показників - ріст партнерів, ріст слухачів, ріст продаж, ріст клієнтів (нових артистів), ріст команди. З боку артиста це досягається виробленням якісного музичного продукту та взаємодія зі слухачами. Зі сторони агенції, забезпечення критеріїв успішності досягається безперервною комунікацією зі стейкхолдерами, збільшенням ресурсів, розширенням бази контактів, тощо.

РОЗДІЛ 5

Обмеження в ресурсах

Музичний бізнес - це бізнес ідей, бізнес особистостей, бізнес контенту (продукту), бізнес зв'язків, бізнес рішень. Звідси впливає низка ресурсів, а саме: контент, люди (артисти, команда артиста), інформація, ресурси, контакти, зв'язки, а також фінанси. Кожен із цих ресурсів є актуальний та необхідний для співпраці між агенцією, артистом та зовнішніми стейкхолдерами [10,11]. У роботі HS Agency обмеження в ресурсах та шляхи їх отримання зображено нижче.



Рис. 5. Обмеження в ресурсах HS Agency

Команда. Як згадувалось раніше, команда агенції є у форматі аутстафігну. Це означає, що працівник наймається для надання послуг на час певного проекту, і якщо далі з ним проводиться співпраця, то він залишається у команді і долучається до наступного проекту. Наразі, до складу агенції входять такі спеціалісти, як: фотографи, відеооператор, звукорежисери, саунд продюсер, сесійні музиканти та представник діджитальної агенції, що надає послуги цифрового маркетингу. Якщо даних спеціалістів можна найняти на час проекту, часто існує недостача в інших працівниках - менеджерах та букінг агентах, яким можна було б делегувати частину завдань. Враховуючи, що цього року вже не планується бурхлива діяльність через несприятливі умови пов'язані із COVID-19, всією організаційною діяльністю менеджер агенції може займатись самостійно, а зі збільшенням об'єму роботи, необхідно підшукати бідше спеціалістів. Це прогнозується на початок 2021р.

Технічні можливості. Даний пункт включає технічні ресурси необхідні для запису музики і власні для стабільної роботи агенції. На ранньому етапі немає великої потреби у забезпеченні такими ресурсами, тому що артисти зазвичай мають свою технічну базу, і вдало нею користуються. Проте, зі зростанням артистів в ростері та успішного виконання роботи, все ж необхідно буде забезпечити агенцію кращим персональним комп'ютером, на якому можна встановити звукозаписувальні програми і платити підписку за їх використання. Інколи, навіть щоб переглянути демо та дати професійний зворотній зв'язок, необхідна інсталяція тої чи іншої програми.

Інвестиції, вкладення. До початку першого офіційного року діяльності, є накопичено резерв із заощаджень за попередні пів року у сумі \$1000, з якою агенція буде починати діяльність із червня 2020 року. Дана сума буде розподілятися на діяльність агенції та двох проектів артистів, із якими ведеться співпраця. Враховуючи, що літо та осінь залишаються без концертів, агенція не зможе отримати достатньо прибутку, проте і найбільшій частини витрат також зможе уникнути.

База контактів. Контакти та зв'язки у музичній індустрії створюють найбільше можливостей для артиста. Зазвичай завести контакт можна різними способами, проте найкращим методом є з'являтися на профільних подіях, які також відвідує найбільша кількість можливих стейкхолдерів. Участь у таких подіях займає одну з найбільших частин бюджету, враховуючи, що більшість проводяться закордоном, проте раз на якийсь час вони є необхідними. Раз в рік агенція платить за членство у різноманітних музичних асоціаціях, які пізніше надають знижки на участь саме в таких подіях, більшість з яких вони самі організують.

Висновок до розділу. Для стабільної роботи агенції необхідними є 4 типи ресурсів, які включають людський ресурс (працівники), інвестиції, технічне забезпечення та базу контактів. Між кількістю працівників та вкладеннями в проект існує взаємозалежність, бо чим більше є фінансів, тим легше забезпечити іншими ресурсами, які в свою чергу приносять прибуток.

Враховуючи, що початкова інвестиція із власних коштів складає \$1000, агенція працює в форматі аутстафінгу, що дозволяє наймати працівників суто на проектну діяльність. Для забезпечення бази контактів найкращим методом є відвідування профільних подій (networking), які займають одну з найбільших частин бюджету. Оскільки це все ж є необхідним для діяльності агенції та створення можливостей для артистів, щорічно вноситься певна сума за членство у музичних асоціаціях. Більшість з них якраз організують потрібні події, і на правах члена ком'юніті надають знижку для агенції та артистів, які хочуть прийти на даний захід. Весь інший час агенція має можливість комунікувати із ними (Music Business Association, USA; Music Managers Forum, Canada; Featured Artists Coalition, UK) та отримувати підтримку.

РОЗДІЛ 6

Оцінка кризових моментів в реалізації стратегії та можливостей їх уникнення

На ранніх етапах діяльності агенції важко оцінити та застерегтись від всіх неочікуваних моментів, які можуть трапитись та головне, усувати їх через брак ресурсів, підтримки, досвіду і тд. Співпраці часто будуються на довірі, що з одного боку є основою для довгострокової співпраці, а з іншого боку це стає першим ризиком. Багато домовленостей ще не є юридично закріплені і потрібно докладати багато зусиль, щоб співпраця проходила гладко та приносила прибуток. Серед найбільш поширених ризиків, які чекають агенцію у перші роки роботи, можна виділити такі:

1. Недотримання договору та умов співпраці в рамках концерту. Зараз активно проводиться співпраця із львівськими та київськими концертними майданчиками. Домовленості закріплені лише електронною перепискою. Це є великим ризиком, оскільки агенція виступає від імені артиста, і якщо щось відмінюється, це значно впливає на нашу співпрацю. Вирішення - укласти контракти про діяльність визначену на певний період часу.
2. Концерт не відбудеться. Зазвичай, може бути багато причин чому концерт не відбудеться як зі сторони організаторів, так і зі сторони артистів. Знову ж таки, контракт є найкращим рішенням даного ризику.
3. Буває і таке, що артист не збере достатньо аудиторії на концерті. Цей ризик можна запобігти лише активними промо кампаніями, які проводяться задовго до концерту, проте є й таке, що ніяк не прорахувати. Це те, що люди купують квитки в останній день перед концертом.
4. Артисти не захоче приїжджати знов в Україну, але зацікавлений в співпраці. У такому випадку, необхідно мати в запасі додаткові послуги, які можна запропонувати і розвивати його проект на нових територіях.
5. Артист відмовиться виплачувати комісію. Попри те, що зазвичай на початку співпраці всі сторони домовляються про суму гонорару та комісію агенції, такий ризик все ж існує. Тому, юридично завірений контракт є найкращим рішенням.
6. Артист підпише контракт з лейблом та не потребуватиме більше послуг агенції. Насправді, діяльність агенції і спрямована, щоб підготувати артистів до співпраці з великими лейблами, і в даному випадку найкраще буде на ранніх етапах побудувати хороші стосунки, а пізніше надавати послуги букінгу цих артистів, тобто продовжити співпрацю вже в іншому форматі.
7. Артист перестане займатись музикою. На такий ризик, нажаль, неможливо вплинути, оскільки це свідоме рішення артиста. Єдине, що

агенція може зробити, це сконтактувати артиста із вже відомим його колегою чи продюсером, і організувати їм зустріч. Прогнозується, що це допоможе ще раз переглянути рішення артиста.

8. Через нестабільну економічну ситуацію в країні людям буде не до музики та концертів. Попри те, що така ситуація дуже ймовірна, людям все ж потрібно мати розваги в житті. Тому, слід подумати про нестандартні формати вечірок та концертів, на які люди будуть все ж приходити.
9. Артист не захоче їхати на певну локацію виступати. Може траплятись таке, що очікування артиста щодо локації концерту не виправдаються, і він відмовиться співпрацювати. Для вирішення цього ризику існує два способи - наперед максимально детально ознайомити артиста з інформацією про локацію, і друге - укласти договір про співпрацю.
10. Немає відповідного спеціаліста, або потрібно знайти йому заміну. Часто буває, що для виконання певного завдання важко знайти потрібного спеціаліста, тому постійно напрацьовується база контактів людей з різних країн, які вже працювали з іншими артистами, і до яких за необхідності можна звернутись.

Більш детально всі види ризиків описані у наступному підрозділі.

6.1 Аналіз ризиків по моделі VUCA

Невизначеності та ризики у сучасному світі отримали комплексне визначення “VUCA” (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). На даному етапі роботи агенції, виділено ризики, які або трапились у схожих музичних компаніях, про які згадувалось раніше, або ж безпосередньо з агенцією. Слід сказати про появу “Чорного лебедя”, який вплинув на всю музичну та івент індустрію, завдавши значних збитків. Даний тип ризику був найменш передбачуваним, неконтрольованим та з найбільш впливом, оскільки змінює підхід до організації концертів (багато подій тепер організовано в онлайн режимі), чим показав тренди, які потроху розвивались та дав пріоритет стрімінговим аудіо та відео платформам (SoundCloud, Spotify, BandCamp,

iTunes, Twitch, TikTok, та ін). Варто також зазначити, що багато з цих платформ додали функцію “Підтримати артиста”, тобто з’явилося джерело доходу для музики із пожертвувань (donations).

Що стосується методик передбачення та роботи наж іншими ризиками, то тут вже значно легше як передбачити ситуацію, так і до неї підготувати. На зміну трендів (передбачувані і контрольовані) не можна вплинути, але можна вчасно “осідлати хвилю”. Для того, щоб визначити який популярний напрямок музики (найприбутковіший в році) нас чекає, достатньо подивитись в якому напрямку мейджор лейбли випускають музику артистів.

Багато ризиків також є на початку роботи з артистом, який тільки розвивається, оскільки доводиться експериментувати, шукати потрібний напрямок і дивитись на яку аудиторію це найкраще поширюється. Проте, це ризики з якими можна відносно швидко впоратись, і вони не несуть значного впливу на проект. Ризики, які можуть спіткати агенцію розглянуті згідно 4х критеріїв моделі VUCA подано нижче.

Таблиця 6.

Оцінка ризиків по моделі VUCA

<p><i>Volatility</i> <i>(Непостійність)</i> <i>Передбачуваний,</i> <i>контрольований</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Непостійність людей в команді, артистів. -“Знову в моді”. Популярність того чи іншого напрямку, тренду, мейнстрімність на рік-два. - Перенесення розваг в цифровий вигляд, залучення технологій VR/AR. Необхідно забезпечити доступ та розуміння роботи технологій, як найкраще використати їх в проектах. - Все більша конкуренція - Алгоритм просування релізу, артиста дуже змінний.
---	---

<p><i>Uncertainty</i> (Невизначеність) Непередбачуваний, контрольований</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Пошук слухачів у нових регіонах (розширення аудиторії) - Важко виділитись на початках з поміж інших, пошук сильного сторітелінгу та позиціонування - Передбачення “буде хіт, вистрілить чи ні”, та що може завадити цьому (наприклад прем’єра нового релізу світової зірки в той же день/тиждень, що забере всю увагу медіа). - З ким краще буде співпрацювати, щоб отримати взаємну користь, нові лідери думок, музичні блоги і тд.
<p><i>Complicatedness</i> (Заплутаність) Передбачуваний неконтрольований</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Скоро вийти з кризи не вдасться, тому буде менше відвідувачів на концертах. - Зміна роботи квиткових операторів, стрімінгових платформ, цифрових площадок. - Зміна отримання досвіду в сфері розваг - Отримання довіри, любові слухача, задоволення його майбутніх вподобань залежно до змін в його житті і суспільства в цілому
<p><i>Ambiguity</i> (Неоднозначність) Непередбачуваний, неконтрольований</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Соціально-економічний вплив - Політичний вплив. - “Чорний лебідь”

Висновок до розділу. Із даного розділу, виділено 10 основних ризиків, які траплялись або можуть трапитись, і пов’язані зазвичай із юридичною незахищеністю. Відповідно це є першим головним завданням для агенції - зареєструвати діяльність. Також, наведено класифікацію ризиків VUCA, та в кожному з ланок занесено відповідні ризики, які забезпечують ширший погляд в масштабах держав. Виходячи із поданих вище ризиків, необхідно на ранніх етапах бути гнучкими, мати надійну основу, щоб переформатувати діяльність у разі необхідності.

РОЗДІЛ 7

Фінансовий розділ

За рік роботи у тестовому режимі, який надалі рахується нульовим роком вдалось зрозуміти та встановити ціноутворення на послуги та сформувати графу витрат на найближчий час. Перш за все, до початку офіційного відкриття у проект вкладається інвестиція у розмірі 27 000грн (\$1000), яка є заощадженням із попереднього року діяльності. За рахунок того, що агенція працює у форматі аустафінгу, численні витрати такі, як оренда приміщення, комунальні послуги, забезпечення офісу вдалос уникнути, і натомість вкласти гроші у членства у 3х музичних асоціаціях, які забезпечують базу контактів та підтримку від стейкхолдерів із закордону. Оплата податків буде здійснюватись згідно стандартів, встановлених для ФОПів 2 категорії. Для другого та третього років роботи агенції, сплата податків розраховується за принципом до

попередньої оплати додати 15%, так само як і щорічне зростання зарплати працівників.

Що стосується доходу агенції, до вересня джерело доходу буде лише із заробітної платні в ролі проектного менеджера проекту Arevik. Від квітня, проводиться робота із двома проектами над випуском нового матеріалу, агенція співпрацює з артистами на основі 10% від майбутніх прослуховувань. Попередньо прогнозується, що із грудня можна буде відновити концертну діяльність, тому на кожен місяць розрахована середня сума, яку може отримати букінг агент. Також, до осені планується надання послуг для артистів не з ростеру. Із другим та третім роками, до роботи в агенції буде запрошено більше спеціалістів, а саме дизайнера, бухгалтера та копірайтера, щоб віддавати частину завдань.

Важливо зазначити, що на дохід та витрати впливає сезонність. Із таблиці з Додатку Ж видно, що дохід у концертний сезон (від березня до жовтя) вищий за рахунок букінгу. Протягом майже всього часу для різних артистів актуальні консультації та підготовка промо матеріалів, оскільки кожен випускає музику у різний період. На другому та третьому роках зазначено яку максимальну кількість консультацій (8 консультацій на місяць по 500грн, на 3й рік – 600грн) та створення промо матеріалів буде надавати агенція, і її менеджер-керівник відповідно до наявності інших спеціалістів в команді та часових обмежень. У таблиці також показано модель примноження прибутку від букінгу, а саме те, що з кожним наступним резервуванням концерту артиста вартість гонорару збільшується за рахунок його нових релізів та більшої кількості прихильників на певній території. Відповідно до даних, напрямок резервування закордонних артистів може в перспективі стати найбільш прибутковим.

Висновок до розділу. У розрахунку витрати та доходів в першу чергу потрібно зважати на сезонність та розуміти потреби артиста на кожен сезон, тобто чи потрібно готуватись до туру, чи писати новий матеріал. Що стосується витрат, то агенція більшість фінансів вкладає у зв'язок із партнерами, зокрема закордоном та розвиток хорошої присутності онлайн. Жодних кредитів агенція

для запуску не залучає, оскільки за тестовий період роботи вдалось заощадити 27 000грн, які стануть початковим вкладенням. Із другого року роботи видна більш актуальна картина щодо витрат та доходів, оскільки у 2020році після спалаху COVID-19 вся діяльність індустрії призупинилась та напрямок букінгу заморозився до осені. З розрахунку всіх фінансових показників за 3 роки, NPV проекту становить 11713 грн та IRR = 85%.

РОЗДІЛ 8

Стратегічні перспективи розвитку проекту

Робота HS Agency з самого початку включає послуги, які зазвичай надаються музичними звукозаписувальними компаніями та букінг агенціями. За тестовий рік роботи (2019-2020рр.), роль менеджера артиста та букінг агента виконувала одна людина - керівник, щоб краще зробити як працює музичний бізнес в Україні та яким чином можна реалізувати закордонний досвід на вітчизняному ринку. З кожним роком роботи, агенція все більше набуватиме характеру музичного лейблу і розширювати ростер артистів. Це можна забезпечити шляхом масштабування проекту, а відповідно і вкладення більшої щораз більшої кількості ресурсів. Завдяки співпраці з іноземними артистами та партнерами, агенція має можливість готувати проекти артистів на експорт, а також організовувати виступи в Україні для закордонних гостей. Таким чином, агенція показує важливість колаборації між на перший погляд конкурентами, проте якщо кожен приводить хоча б одного слухача, це дає в рази більшу

взаємну користь обом сторонам. На такому прикладі проявляється стратегія win-win - важливий елемент діяльності. HS Agency.

За перший офіційний рік роботи очікується поява та встановлення позицій агенції на музичному ринку. Разом з тим, планується забезпечення більшою кількістю ресурсів та створення найголовнішого - якісного музичного продукту, який можна продавати. З наступним, 2021м роком, маючи необхідний контент можна буде його реалізовувати у найприбутковішій діяльності як артиста, так і агенції - живі виступи.

Із кожним малим кроком, в діяльності агенції враховуються цінності, закладені в неї з самого початку, такі як: співпраця, рівність, драйв, прозорість, залученість, надійність. У майбутньому, ці цінності мають стати основою для створення музичного ком'юніті в рамках як мінімум українського музичного ринку, першого, яке буде відстоювати інтереси артиста і взаємодіяти з державою. Для цього вже зараз агенція є членом 3х різних музичних спілок, щоб отримувати досвід, важливий для України.

Висновок до розділу. Для того щоб протестувати формат роботи агенції у двох напрямках, було виділено тестовий період із травня 2019 року до травня 2020 року. Із офіційним запуском агенція надалі працюватиме з визначеною структурою та поєднуватиме напрямок менеджменту, який виділяє агенцію як міні-лейбл, а також букінг, що відповідно говорить про характеристики букінг агенції. Із кожним роком планується залучати більше артистів із України та закордону, щоб з часом агенція перетворилась на повноцінний лейбл та могла вкладати у проекти артистів. У планах на 7 років є створення всеукраїнської музичної асоціації, яка буде надавати всім охочим артистам більші можливостей, знання, потрібні контакти та ресурси.

ВИСНОВОК

У ході даного дослідження було описано роботу музичної агенції HS Agency, яка спеціалізується на 2х напрямках роботи – менеджмент та букінг. Ціллю проекту є надання послуг артистам з України на закордоні для випуску та поширення їх музичного контенту, а відтак й отримання прибутку.

За тестовий рік роботи вдалось заощадити 27 000 грн, це заощадження стало інвестицією для запуску проекту. Неочікуваною перешкодою став спалах COVID-19 у березні, тому з'явилась потреба до діяльності агенції додати до діяльності надання послуг для артистів не з ростера, а відтак допомогти більшій кількості.

Напрямок букінгу буде відновлено за попередніми прогнозами із кінця осені, а сума гонорару буде розраховуватись нижче середньої, оскільки за попередньою інформацією від партнерів-директорів концертних майданчиків ще не всі будуть працювати до кінця року і чеєз збитки бюджет на артиста буде менший.

Комунікація зі стейкхолдерами зазнала значних змін також, оскільки вся взаємодія перенеслась у онлайн формат на невизначений час. А відтак, значного розвитку зазнали канали комунації, а для артистів актуальнішими стали цифрові

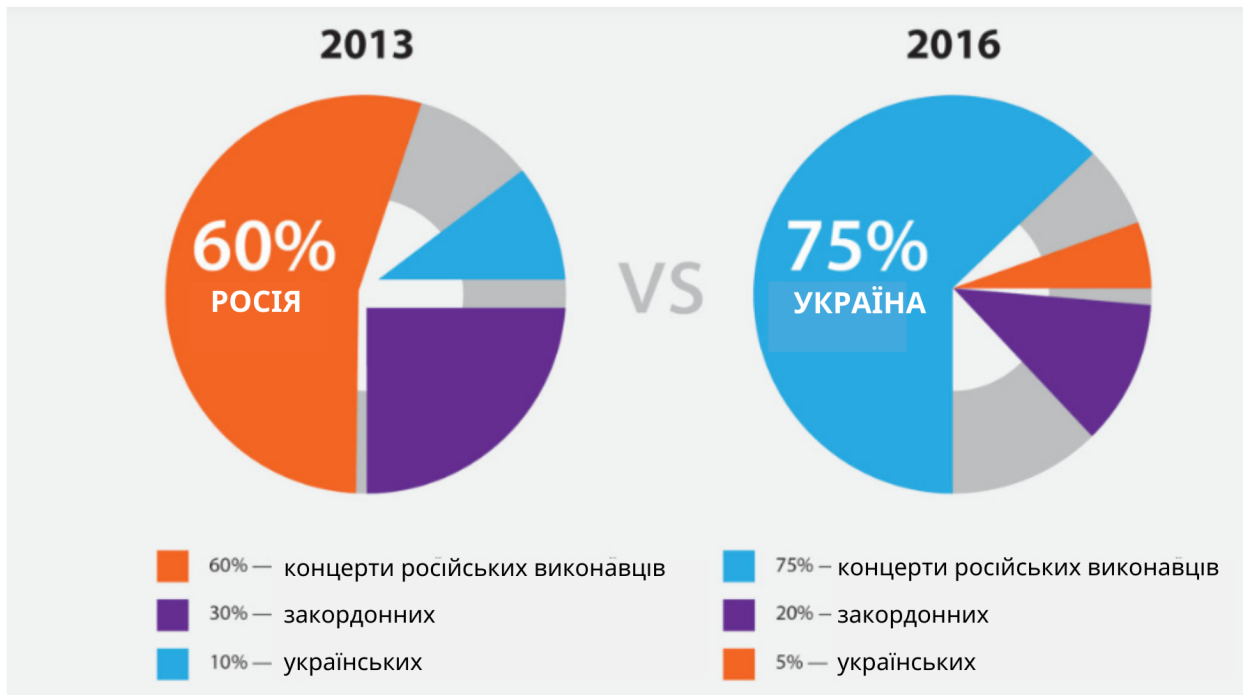
музичні платформи, які найбільше приносять дохід від стрімінгу в умовах карантину. Виходячи із витрат можна побачити основні категорії витрат та чистий прибуток із доходу кожного року. Попри те, що на балансі третього року чистий прибуток є від'ємний, IRR проекту агенції становить 85%. Агенція починає роботу як міні-лейбл з перспективою стати повноцінним лейблом, вкладати у своїх артистів та їх музичний продукт, і через 7 років створити всеукраїнську асоціацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. За 3 года доля концертов украинских исполнителей увеличилась в 7 раз — Karabas.com. Онлайн ресурс: https://liroom.com.ua/news/ukraine_forward/
2. Аналитику по концертам в Украине за 2016 год. — Karabas.com. Онлайн ресурс: https://liroom.com.ua/articles/karabas_concert_analytics/
3. Музичні подкасти Potop Podact. Випуск 2, 13, 20. Онлайн ресурс: <https://soundcloud.com/potoppodcast>
4. Топ-25 самых популярных украинских артистов. — Karabas.com. Онлайн ресурс: https://liroom.com.ua/news/net_ne_potap/
5. Udemy. Artist Management for the Music Business. Provided by Christopher Palmer. 2016. Source: <https://www.udemy.com/course/artist-management-for-the-music-business/>
6. Udemy: Talent Agent: Becoming an Agent and Getting Representation. Provided by Faith in Dream Edutainment. 2015. Source: <https://www.udemy.com/course/talent-agent-becoming-an-agent-and-getting-representation/>

7. Coursera. Music Business Foundations. Provided by Berklee College of Music. 2017. Source: <https://www.coursera.org/learn/music-business-foundations>
8. Адріан Сливоцький. Зона прибутку. Стратегії успішних бізнес-моделей. Львів: вид, 2013. 357 с.
9. Donald Passman. All you need you know about the music business. Ninth Edition. Simon & Schuster, 2015. 516 p.
10. Superzvezda. Стратегії розвитку музичних проєктів. Авторський курс Юрія Нікітіна. Онлайн ресурс: <https://nimbs.com/online-course>
11. Аналітика музичної індустрії: 66% нової музики знають з радіо і інші цікаві факти. Karabas.com. Онлайн ресурс: https://liroom.com.ua/articles/music_industry_analytics/

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А



Джерела: складено на основі даних [1,2]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Порівняння роботи лейблів та NS Agency

	Mozgi Entertainment	Mama Music	Lavina Music	Masterskaya	HS Agency
Формат	продюсерський центр	продюсерська компанія, музичний лейбл	музичний холдинг, рекордингова компанія	рекорд-лейбл	музична менеджмент та букінг агенція
Головні артисти	Mozgi, Время и Стекло, Michelle Andrade, Ingret	KAZKA, НеАнгели, Оля Горбачова, Верка Сердючка, Nikita, Mountain Breeze	Океан Ельзи, Друга Ріка, С.К.А.Й, Олег Скрипка, Тіна Кароль, та ін. 22	YUKO, Constantine, Гурт О, Іван Дорн, Cream Soda	Palmo X, КрапкаKoma, Arevik, KARO Orchestra, Dj Jurgen Shustov
К-ть артистів	4	6	27	5	5 (укр)
Стиль музики	pop	pop, pop-rock	pop-rock	pop	electro-pop
Продюсування	+	+	+	-	-
Менеджмент	+	+	+	-	+
Паблішинг	+	+	+	+	+
Рекординг	+	+	+	+	+/-
Дистрибуція	+	+	+	+	+/-
Промоушн	+	+	+	+	+
Букінг	+	-	+	-	+

Джерело: складено автором на основі даних [4]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Порівняння структури роботи букінг агенцій та HS Agency

	PopCorn	H2D	Sviat Promo	Фестивалі (Atlas Weekend,	Концертні майданчики, клуби	HS Agency

				UPark, Underhill, ЗахідФест)		
Формат	концертна агенція	концертна агенція	концертна агенція	фестиваль з букінг агентами	концертний майданчик з букінг агентом	букінг агенція
Роль в букінгу артиста	організатор, промоутер	організатор, промоутер	організатор, промоутер	організатор, промоутер	організатор, промоутер	букінг агент, посередник (представник)
Бюджет події	>50 000 EUR	>20 000 EUR	>5 000 EUR	<25 mln EUR	500 - 5 000 EUR	200 - 5 000 EUR
Іноземні співпраці	Foals, Sting, The Neighbourhood, Jacob Banks, Royal Blood, Jungle, Imagine Dragons, LP	Apparat, The Blaze, Caribou, Dakh Daughters, GusGus, Tom Odell, Tommy Cash, Kiasmos	Christian Loffler, Kiasmos, Aparde, Latexfauna, укр.артисти	Tom Walker, Michael Kiwanuka, Twenty One Pilots, Alt-J, Placebo, Metronomy, укр.артисти	Артисти нижчого рівні із закордону, приватні привози середньо-бюджетні, укр.артисти	R.OxKonoba, BLOW, Damien McFly, Stefan Gillis, укр.артисти
Географія концертів	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна	Україна, закордон

Джерело: складено автором на основі даних [2]

ДОДАТОК Д

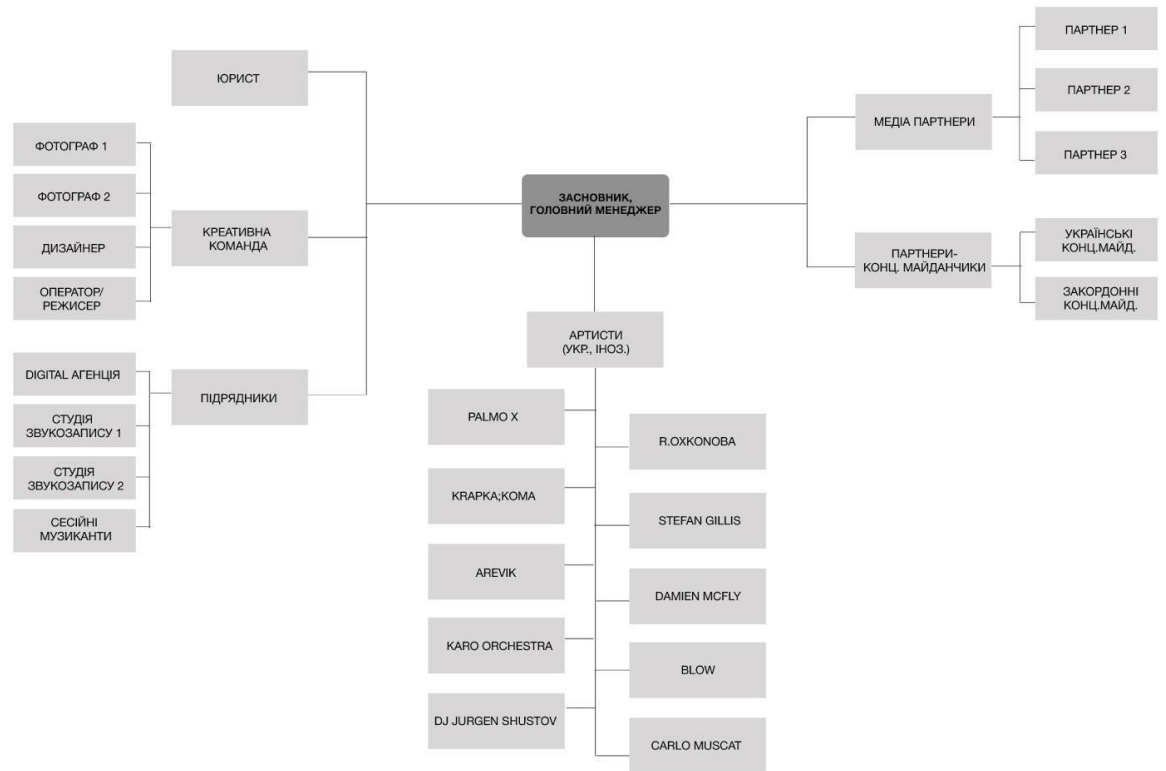


Рис. Д.1. Структура організації агенції. Джерело: складено автором на основі даних [8]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Ланцюжок вартості

Забезпечення виробництва продукту	Виробництво музичного продукту	Реалізація (дистрибуція, PR, конвертування в дохід)
<i>Виробнича складова</i>	<i>Виробнича складова</i>	<i>Виробнича складова</i>
<ul style="list-style-type: none"> • вихідний матеріал (ідеї, демо пісні) 	основні етапи створення контенту:	<ul style="list-style-type: none"> • маркетинг план
<ul style="list-style-type: none"> • технічне забезпечення (залежить) 	<ul style="list-style-type: none"> • прес-кіт (біографія інформація з медіа, дискографія, контакти) 	<ul style="list-style-type: none"> • якість продукції
<ul style="list-style-type: none"> • фінанси (залежить) 	<ul style="list-style-type: none"> • прес-реліз пісні/EP/альбому 	<ul style="list-style-type: none"> • терміни виконання
<ul style="list-style-type: none"> • персонал 	<ul style="list-style-type: none"> • графічна обкладинка, відео, похідні візуальні матеріали 	<ul style="list-style-type: none"> • реалізація і фінансові показники • контроль ключових показників успішності в перші 48 годин і далі • розробка стратегії подальшого поширення • створення бази контактів ключових музичних медіа
<i>Управлінська складова</i>	<i>Управлінська складова</i>	<i>Управлінська складова</i>
<ul style="list-style-type: none"> • комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • планування 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз і оцінка результатів
<ul style="list-style-type: none"> • аналіз ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • організація роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • коректування стратегій
<ul style="list-style-type: none"> • організ. структура 	<ul style="list-style-type: none"> • контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • генерування ідей розвитку
<ul style="list-style-type: none"> • діловодство 	<ul style="list-style-type: none"> • коректування завдань 	<ul style="list-style-type: none"> • постановка нових цілей, управління інноваціями

Джерело: складено автором на основі даних [8]

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Структура витрат проекту на 3 роки (травень 2020-травень 2023рр.)

ВИТРАТИ ЗА РІК 1 (травень 2020-квітень 2021)													
НЕЗМІННІ ВИТРАТИ	Травень '20	Червень '20	Липень '20	Серпень '20	Вересень '20	Жовтень '20	Листопад '20	Грудень '20	Січень '21	Лютий '21	Березень '21	Квітень '21	ЗА РІК
Консультація юриста	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Членство в MMF	1890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1890
Членство в МВА	-	-	-	-	3240	-	-	-	-	-	-	-	3240
Членство в Featured Artists Coalition	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2220
Підписки на сервіси додаткової аналітики	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3240
Підписка агрегатора Distrokid	540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	540
Підписка Grammarly	540	-	-	540	-	-	540	-	-	-	540	-	2160
Непередбачувані витрати	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Домент + хостинг вебсайту	-	-	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3000
SEO спеціаліст, оптимізація сайту	-	-	4000	-	-	4000	-	-	4000	-	-	-	16000
Фейсбук реклама	-	-	-	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	24300
РАЗОМ													93790
ЗМІННІ ВИТРАТИ													
Транспорт, пересування	1200	1200	1200	1200	1200	1200	4000	4000	4000	4000	4000	4000	31200
Витрати на стейкхолдерів	1500	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	23500
Ділова поїздка у 2020 р.	-	-	-	-	-	-	32400	-	-	-	-	-	32400
Друк презентаційних матеріалів	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	300
Фотосесії	-	-	2000	-	-	-	-	-	-	2000	-	-	4000
РАЗОМ													91400
ПОДАТКИ													
Єдиний податок для ФОП 2 група	-	-	-	-	-	-	-	-	945	945	945	945	3780
ЄСВ	-	-	-	-	-	-	-	-	1039	1039	1039	1039	4156
РАЗОМ													7936
СУМАРНО ВИТРАТИ ЗА РІК													193126

ВИТРАТИ ЗА РІК 2 (травень 2021-квітень 2022)													
НЕЗМІННІ ВИТРАТИ	Травень '21	Червень '21	Липень '21	Серпень '21	Вересень '21	Жовтень '21	Листопад '21	Грудень '21	Січень '22	Лютий '22	Березень '22	Квітень '22	ЗА РІК
Регістрація ТМ	10 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10000
Членство в MMF	1890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1890
Членство в Music Biz	-	-	-	-	3240	-	-	-	-	-	-	-	3240
Членство в Featured Artists Coalition	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2220
Проектна робота юриста	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Проектна робота дизайнера	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Проектна робота копірайтера/редактора	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Плата бухгалтеру	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Підписка Grammarly	540	-	-	540	-	-	540	-	-	-	540	-	2160
Підписки на сервіси додаткової аналітики	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3240
Підписка агрегатора Distrokid	540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	540
Непередбачувані витрати	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Домент + хостинг вебсайту	-	-	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3000
Оптимізація сайту	-	-	4000	-	-	4000	-	-	4000	-	-	-	16000
Фейсбук реклама	1350	1350	1350	1350	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	2700	27000
РАЗОМ													249290
ЗМІННІ ВИТРАТИ													
Транспорт, пересування	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	4600	55200
Витрати на стейкхолдерів	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Конференція IMS Ibiza 2021	32400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32400
Конференція MusBiz 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	54000	-	-	-	54000
Друк презентаційних матеріалів	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	1200
Фотосесії	-	-	2700	-	-	-	-	-	-	3000	-	-	5700
РАЗОМ													184500
ПОДАТКИ, *прогноз росту на 15%													
Єдиний податок для ФОП 2 група	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	1088,75	13041
ЄСВ	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	1194,85	14338
РАЗОМ													27379
СУМАРНО ЗА РІК													461169

Продовження таблиці Ж.1

ВИТРАТИ ЗА РІК 3 (травень 2022-квітень 2023)

НЕЗМІННІ ВИТРАТИ	Травень '21	Червень '21	Липень '21	Серпень '21	Вересень '21	Жовтень '21	Листопад '21	Грудень '21	Січень '22	Лютий '22	Березень '22	Квітень '22	ЗА РІК
Членство в MMF	2100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2100
Членство в Music Biz	-	-	-	-	3800	-	-	-	-	-	-	-	3800
Членство в Featured Artists Coalition	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2520
Проектна робота юриста (+ріст 15%)	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	62400
Проектна робота дизайнера (+ріст 15%)	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
Проектна робота копірайтера (+ріст 15%)	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	27600
Зарплата бухгалтера (+ріст 15%)	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	62400
Підписка Grammarly	540	-	-	540	-	-	540	-	-	-	540	-	2160
Підписки на сервіси додаткової аналітики	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3240
Підписка агрегатора Distrokid	540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	540
Непередбачувані витрати	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Домент + хостинг вебсайту	-	-	3000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3000
Оптимізація сайту	-	-	4000	-	-	4000	-	-	4000	-	-	-	16000
Фейсбук реклама	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
РАЗОМ													329560
ЗМІННІ ВИТРАТИ													
Транспорт, пересування	5290	5290	5290	5290	5290	5290	5290	5290	5290	5290	5290	5290	63480
Витрати на стейкопдерів	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
Конференція IMS Ibiza 2021	38000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38000
Конференція MuzBiz 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	80000	-	-	-	80000
Друк презентаційних матеріалів	-	-	-	-	1000	-	-	-	-	-	-	-	2000
Фотосесії	-	-	3500	-	-	-	-	-	-	3500	-	-	7000
РАЗОМ													210480
ПОДАТКИ, *прогноз росту на 15%													
Єдиний податок для ФОП 2 група	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	1250,05	15001
ЄСВ	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	1374,25	16491
РАЗОМ													31492
СУМАРНО ЗА РІК													571532

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.2

Структура доходів проекту на 3 роки (травень 2020-травень 2023рр.)

ДОХОДИ ЗА РІК 1 РЕАЛІСТИЧНИЙ ПРОГНОЗ

Дохід від послуг для артистів з агенції	Травень '20	Червень '20	Липень '20	Серпень '20	Вересень '20	Жовтень '20	Листопад '20	Грудень '20	Січень '21	Лютий '21	Березень '21	Квітень '21	За рік
Гонорар керівника-менеджера	5000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	115000
Відсоток від прослуховувань по Palmo X	-	-	-	-	810	-	-	-	-	-	-	-	1400
Відсоток від прослуховувань по Arevik	-	-	-	-	270	-	-	-	-	-	-	-	400
Відсоток від букінгу (15% від гонорару артиста)	-	-	-	-	2700	2700	2700	2700	2700	2700	5500	8000	35000
Дохід від послуг для артистів не з агенції													
Створення прес-киту українською	-	-	-	-	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	20000
Створення прес-киту англійською	-	-	-	-	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	24000
Написання біографії двомовної	-	-	-	-	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	12000
Створення прес релізу англійською	-	-	-	-	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	8000
Консультації	-	-	-	-	2000	2000	2000	3000	3000	3000	3000	3000	21000
Привіз закордонних гуртів, % від букінгу	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7500	7500	15000
РАЗОМ													252880

ДОХОДИ ЗА РІК 2

Дохід від послуг для артистів з агенції	Травень '21	Червень '21	Липень '21	Серпень '21	Вересень '21	Жовтень '21	Листопад '21	Грудень '21	Січень '22	Лютий '22	Березень '22	Квітень '22	За рік
Гонорар керівника-менеджера, ріст 15%	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	11500	138000
Відсоток від прослуховувань по Palmo X	-	-	-	-	2000	-	-	-	-	-	-	-	5000
Відсоток від прослуховувань по Arevik	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	1600
Відсоток від букінгу (15% від гонорару артиста)	8000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	9000	9000	11000	11000	11000	119000
Дохід від послуг для артистів не з агенції													
Створення прес-киту українською	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Створення прес-киту англійською	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	6000	6000	6000	6000	48000
Написання біографії двомовної	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	3000	24000
Створення прес релізу англійською	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	2000	2000	2000	2000	16000
Консультації	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	5000	5000	5000	5000	5000	53000
Привіз закордонних гуртів, % від букінгу	7500	-	-	-	9000	9000	9000	-	-	9000	9000	9000	54000
РАЗОМ													488600

ДОХОДИ ЗА РІК 3

Дохід від послуг для артистів з агенції	Травень '22	Червень '22	Липень '22	Серпень '22	Вересень '22	Жовтень '22	Листопад '22	Грудень '22	Січень '23	Лютий '23	Березень '23	Квітень '23	За рік
Гонорар керівника-менеджера, ріст 15%	13300	13300	13300	13300	13300	13300	13300	13300	13300	13300	13300	13300	159600
Відсоток від прослуховувань по Palmo X	-	-	-	-	4000	-	-	-	-	-	-	-	9000
Відсоток від прослуховувань по Arevik	-	-	-	-	2000	-	-	-	-	-	-	-	3000
Відсоток від букінгу (15% від гонорару артиста)	11000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	12000	12000	15000	15000	15000	164000
Дохід від послуг для артистів не з агенції													
Створення прес-киту українською	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Створення прес-киту англійською	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	40000
Написання біографії двомовної	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Створення прес релізу англійською	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Консультації, вартістю 6000грн	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Привіз закордонних гуртів, % від букінгу	9000	-	-	-	12000	12000	12000	-	-	13500	13500	13500	76500
РАЗОМ													565700

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.3

Розрахунки

	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Дохід	-	243440	473600	547500
Незмінні витрати	-	-93790	-249290	-329560
Змінні витрати	-	-91400	-184500	-210480
ЕВІТДА	-	58250	39810	7460
Податок	-	-7936	-27379	-31492
Чистий прибуток		50314	12431	-24032
WACC for leisure sector	15,52%			
		1	2	3
Інвестиції в проект	-27000	-	-	-
Операційний прибуток	-	50314	12431	-24032
Грошовий потік проекту	-27000	50314	12431	-24032
PV ГП проекту	-	43554	9315	-15589
Акумуляовані PV ГП проєк	-	43554	52870	37281
NPV	11713			
IRR	85%			

Джерело: складено автором