

## The issue of journal contains:

Proceedings of the X Correspondence  
International Scientific and Practical Conference

### **SCIENCE OF POST-INDUSTRIAL SOCIETY: GLOBALIZATION AND TRANSFORMATION PROCESSES**

held on March 6<sup>th</sup>, 2026 by

NGO European Scientific Platform (Vinnytsia, Ukraine)  
LLC International Centre Corporative Management (Vienna, Austria)

**Nº 63**  
MARCH, 2026

ISSN 2710-3056



INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL

# GRAIL OF SCIENCE

№ **63** (March 2026)

with the proceedings of the:  
X Correspondence International  
Scientific and Practical Conference

**SCIENCE OF POST-INDUSTRIAL  
SOCIETY: GLOBALIZATION AND  
TRANSFORMATION PROCESSES**

held on March 6<sup>th</sup>, 2026 by

NGO European Scientific Platform  
(Vinnytsia, Ukraine)  
LLC International Centre Corporative  
Management (Vienna, Austria)

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

# ГРААЛЬ НАУКИ

№ **63** (березень, 2026)

за матеріалами:  
X Міжнародної науково-  
практичної конференції

**SCIENCE OF POST-INDUSTRIAL  
SOCIETY: GLOBALIZATION AND  
TRANSFORMATION PROCESSES**

що проводилася 06.03.2026

ГО «Європейська наукова  
платформа» (Вінниця, Україна)  
ТОВ «International Centre Corporative  
Management» (Відень, Австрія)



*Видання розраховане на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, усіх, хто прагне отримати ґрунтовні знання теоретичного і прикладного характеру.*

**Рекомендовано до видання Вченою Радою Наукової установи  
«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці». Протокол № 8 від 05.03.2026.**

**Головний редактор:** Танасійчук Альона Миколаївна, д-р. екон. наук, доцент (Україна)  
**Заступник головного редактора:** Ємельянов Олександр Юрійович, д-р. екон. наук, професор (Україна)  
**Голова оргкомітету конференції:** Голденблат Марія (Україна)  
**Заступник голови оргкомітету конференції:** Рейчел Апаро (Австрійська Республіка)  
**Відповідальний секретар:** Рабей Настасія Романівна (Україна)

#### **ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:**

**Квасницька Раїса Степанівна** - д-р. екон. наук, професор (Україна); **Jakhongir Shaturaev** - канд. екон. наук, доцент (Республіка Узбекистан); **Заднепровська Ганна Ігорівна** - канд. екон. наук (Україна); **Занора Володимир Олександрович** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Маркович Ірина Богданівна** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Яковенко Роман Валерійович** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Поливана Людмила Анатоліївна** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Гевчук Анна Вікторівна** - д-р. екон. наук, професор (Україна); **Маслій Олександра Анатоліївна** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Євтушенко Наталія Миколаївна** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Москвічова Олена Сергіївна** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Ясишена Валентина Валеріївна** - д-р. екон. наук, професор (Україна); **Михайлишин Лілія Іванівна** - д-р. екон. наук, професор (Україна); **Гавриленко Наталія Вікторівна** - канд. екон. наук, доцент (Україна); **Ґіулі Ґігуашвілі** - д-р. екон. наук, професор (Грузія); **Тамар Макасарашвілі** - д-р. екон. наук, професор (Грузія); **Мерабі Ванішвілі** - д-р. екон. наук, професор (Грузія).

#### **НАУКОВІ КОНСУЛЬТАНТИ:**

**Онїкєнко Сергій Володимирович** - д-р. екон. наук, професор (Україна); **Marko Timchev** - д-р. екон. наук, доцент (Республіка Болгарія); **Khatuna Tabagari** - д-р. екон. наук, професор (Сакартвело); **Грень Лариса Миколаївна** - д-р. наук з держ. управління, професор (Україна); **Михаліцька Наталія Ярославівна** - канд. наук з держ. управління, доцент (Україна); **Ткаченко Павло Ігорович** - аспірант (Україна); **Купріянова Дарина Сергіївна** - практикуючий юрист (Польща); **Губаль Галина Миколаївна** - канд. фіз.-мат. наук, доцент (Україна); **Козуб Галина Олександрівна** - канд. техн. наук, доцент (Україна); **Козьма Антон Антонович** - канд. хім. наук (Україна); **Морозова Тетяна Василівна** - канд. біол. наук, доцент (Україна); **Купріянова Лариса Сергіївна** - канд. мед. наук, доцент (Україна); **Лисенко Дмитро Андрійович** - канд. мед. наук, доцент (Україна); **Цубанова Наталя Анатоліївна** - д-р. фарм. наук., професор (Україна); **Олійник Світлана Валентинівна** - канд. фарм. наук, доцент (Україна); **Полєжаєв Юрій Григорович** - канд. наук із соц. ком., доцент (Україна); **Mukhabbat Khakimova** - д-р. пед. наук, професор (Республіка Узбекистан); **Куліченко Алла Костянтинівна** - д-р. пед. наук, доцент (Україна); **Фурман Тарас Юрійович** - канд. пед. наук, доцент (Україна); **Бажан Станіслав Миколайович** - д-р. філософії (Україна); **Ямполь Юрій Віталійович** - аспірант (Україна); **Антипова Жанна Ігорівна** - старший викладач (Україна); **Яцик Мар'яна Романівна** - канд. пед. наук, доцент (Україна); **Корбозерова Ніна Миколаївна** - д-р. філол. наук, професор (Україна); **Ковальська Наталя Аркадіївна** - канд. філол. наук, доцент (Україна); **Присяжнюк Оксана Ярославівна** - канд. філол. наук, доцент (Україна); **Мелех Галина Богданівна** - канд. філол. наук, доцент (Україна); **Корнус Анатолій Олександрович** - канд. геогр. наук, доцент (Україна); **Фомін Андрій Володимирович** - канд. іст. наук, доцент (Україна); **Рубан Микола Юрійович** - д-р. філос. з іст. та археології (Україна); **Ґірна Наталія Мирославівна** - канд. іст. наук, доцент (Україна); **Устінова Ірина Ігорівна** - д-р. арх., професор (Україна); **Катерина Діденко** - канд. арх. (Україна); **Воскобойнікова Юлія Василівна** - д-р. мист. (Україна); **Крипчук Микола Володимирович** - канд. мист., доцент (Україна); **Лугова Тетяна Анатоліївна** - канд. мист., доцент (Україна)

**Верстальник:** Білоус Тетяна (Україна). **Дизайнер:** Казьміна Надія (Україна). **Коректор:** Дудник Григорій (Україна).

«Грааль науки» є офіційно зареєстрованим мультидисциплінарним науковим виданням з міжнародною сферою поширення, що підтримує політику відкритого доступу. **Ідентифікатор медіа R30-02704** (рішення № 430 від 22.02.2024 Національної Ради України з питань телебачення і радіомовлення).

**Наказом МОН України № 582 від 24.04.2024 виданню «Грааль науки» присвоєно Категорію Б фахових видань України з питань економіки (051 «Економіка»).**

**«Грааль науки» індексується в міжнародних реферативних та наукометричних базах даних:**

Index Copernicus Journals Master List; «Наукова періодика України» (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського НАН України); Національний репозитарій академічних текстів; Google Scholar; WorldCat; Open Ukrainian Citation Index; CrossRef; Mendeley; Scite; Semantic Scholar; Scilit; OpenAIRE, PubPeer.

Конференція зареєстрована УкрІНТЕІ (Посвідчення № 76 від 26.01.2026) та сертифікована Euro Science Certification Group (Сертифікат № 23264 від 13.01.2026).

*За точність викладених фактів та правильність цитування відповідальність несе автор.*



DOI 10.36074/grail-of-science.06.03.2026

**GRAIL OF SCIENCE : inter. scientific journal. – Vinnytsia : NGO «European Scientific Platform»; SI «Institute of Scientific and Technical Integration and Cooperation», 2026. – No 63. – 936 p.**

*The publication is intended for scientists, teachers, graduate students, students, all those who seek to obtain thorough knowledge of a theoretical and applied nature.*

**Recommended for publication by the Academic Council of the Institute of Scientific and Technical Integration and Cooperation. Protocol № 8 from March 5, 2026.**

**Editor-in-chief:** Alona Tanasiichuk, D.Sc. in Economics, Associate professor (Ukraine)  
**Deputy editor-in-chief:** Olexandr Yemelyanov, D.Sc. in Economics, Professor (Ukraine)  
**Chairman of the Organizing Committee:** Miriam Goldenblat (Ukraine)  
**Deputy Chairman of the Organizing Committee:** Rachael Aparo (Austria)  
**Responsible secretary:** Nastasiia Rabei (Ukraine)

**EDITORIAL BOARD:**

**Raisa Kvasnytska** - D.Sc. in Economics, Professor (Ukraine); **Jakhongir Shaturaev** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Republic of Uzbekistan); **Hanna Zadnieprovskva** - Ph.D. in Economics (Ukraine); **Volodymyr Zanora** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Iryna Markovych** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Roman Yakovenko** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Liudmyla Polyvana** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Anna Hevchuk** - D.Sc. in Economics, Professor (Ukraine); **Oleksandra Maslii** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Nataliia Yevtushenko** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Olena Moskvichova** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Valentyna Yasyshena** - D.Sc. in Economics, Professor (Ukraine); **Liliia Mykhailyshyn** - D.Sc. in Economics, Professor (Ukraine); **Nataliia Havrylenko** - Ph.D. in Economics, Associate professor (Ukraine); **Giuli Giguashvili** - D.Sc. in Economics, Professor (Georgia); **Tamar Makasarashvili** - D.Sc. in Economics, Professor (Georgia); **Merabi Vanishvili** - D.Sc. in Economics, Professor (Georgia).

**EDITORIAL CONSULTANTS:**

**Serhii Onikiienko** - D.Sc. in Economics, Professor (Ukraine); **Khatuna Tabagari** - D.Sc. in Economics, Professor (Georgia); **Marko Timchev** - D.Sc. in Economics, Associate professor (Republic of Bulgaria); **Larysa Hren** - D.Sc. in Public administration, Professor (Ukraine); **Nataliia Mykhalitska** - Ph.D. in Public administration, Associate professor (Ukraine); **Pavlo Tkachenko** - Ph.D. student (Ukraine); **Daryna Kupriianova** - lawyer (Republic of Poland); **Halyna Hubal** - Ph.D. in Physics and Maths, Associate professor (Ukraine); **Halyna Kozub** - Ph.D. in Technical sciences, Associate professor (Ukraine); **Anton Kozma** - Ph.D. in Chemistry (Ukraine); **Tetiana Morozova** - Ph.D. in Biology, Associate professor (Ukraine); **Larysa Kupriianova** - Ph.D. in Medicine, Associate professor (Ukraine); **Dmytro Lysenko** - Ph.D. in Medicine, Associate professor (Ukraine); **Natalia Tsubanova** - D.Sc. in Pharmacy, Professor (Ukraine); **Svitlana Oliinyk** - Ph.D. in Pharmacy, Associate professor (Ukraine); **Yuriy Polyezhayev** - Ph.D. in Social Communications, Associate professor (Ukraine); **Mukhabbat Khakimova** - D.Sc. in Pedagogy, Professor (Republic of Uzbekistan); **Alla Kulichenko** - D.Sc. in Pedagogy, Associate professor (Ukraine); **Taras Furman** - Ph.D. in Pedagogy, Associate professor (Ukraine); **Stanislav Bazhan** - Doctor of Philosophy (Ukraine); **Yurii Yampol** - Ph.D. student (Ukraine); **Zhanna Antypova** - Senior Lecturer (Ukraine); **Yatsyk Mariana** - Ph.D. in Pedagogy, Associate professor (Ukraine); **Nina Korbozerova** - D.Sc. in Philology, Professor (Ukraine); **Natalia Kovalska** - Ph.D. in Philology, Associate professor (Ukraine); **Oksana Prysiashniuk** - Ph.D. in Philology, Associate professor (Ukraine); **Melekh Halyna** - Ph.D. in Philology, Associate professor (Ukraine); **Anatolii Kornus** - Ph.D. in Geography, Associate professor (Ukraine); **Andrii Fomin** - Ph.D. in History, Associate professor (Ukraine); **Mykola Ruban** - Ph.D. in History and Archaeology (Ukraine); **Nataliia Hirna** - Ph.D. in History, Associate professor (Ukraine); **Iryna Ustinova** - D.Sc. in Architecture, Professor (Ukraine); **Kateryna Didenko** - Ph.D. in Architecture (Ukraine); **Yuliia Voskoboinikova** - D.Sc. in Arts (Ukraine); **Mykola Krypchuk** - Ph.D. in Arts, Associate professor (Ukraine); **Tetiana Luhova** - Ph.D. in Arts, Associate professor (Ukraine)

**Responsible for e-layout:** Tetiana Bilous (Ukraine). **Designer:** Nadiia Kazmina (Ukraine). **Proofreader:** Hryhorii Dudnyk (Ukraine).

The journal «Grail of Science» is an officially registered in Ukraine multidisciplinary and internationally disseminated scientific edition that supports the policy of open access for scientific publications. **Media identifier R30-02704** (decision № 430 dated 22.02.2024 of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting).

**By order of the Ministry of Education and Culture of Ukraine № 582 of April 24, 2024, the journal «Grail of Science» was assigned Category B of specialized publications of Ukraine on economics (051 «Economics»).**

**The journal «Grail of Science» is indexed in international reference and scientometric databases:**

Index Copernicus Journals Master List; «Наукова періодика України» (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського НАН України); Національний репозитарій академічних текстів; Google Scholar; WorldCat; Open Ukrainian Citation Index; CrossRef; Mendeley; Scite; Semantic Scholar; Scilit; OpenAIRE, PubPeer.

The conference is approved by UKRISTEI (Certificate № 76 dated January 26<sup>th</sup>, 2026) and certified by Euro Science Certification Group (Certificate № 23264 dated January 13<sup>th</sup>, 2026).

*The author is responsible for the accuracy of the facts presented and the correctness of citations.*



© Authors of articles, 2026  
© NGO «European Scientific Platform», 2026  
© SI «Institute of Scientific and Technical Integration and Cooperation», 2026  
© LLC «International Centre Corporative Management», 2026

## МИСТЕЦТВО ЯК СЕРВІС: НОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТУДІЙ У ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### НАУКОВО-ДОСЛІДНА ГРУПА:

#### Братусь Іван Вікторович

кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри образотворчого мистецтва  
*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна*

#### Орленко Ольга Сергіївна

викладач кафедри декоративного мистецтва і реставрації  
*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна*

#### Бернат Леонід Анатолійович

старший викладач кафедри образотворчого мистецтва  
*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна*

#### Малинка Петро Олексійович

старший викладач кафедри образотворчого мистецтва  
*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна*

**Анотація.** У статті досліджується розвиток художніх студій у періоди глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 та війни, через призму концепції «мистецтво як сервіс» (Art as a Service). Актуальність теми зумовлена значним впливом нестабільності на креативні індустрії та необхідністю адаптації традиційних бізнес-моделей до умов невизначеності. Метою дослідження є аналіз нових сервісних бізнес-моделей художніх студій, визначення їхніх переваг і викликів, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності у кризові часи. Для досягнення мети застосовано комплекс методів: контент-аналіз кейсів студій, опитування та інтерв'ю власників і менеджерів, порівняльний аналіз бізнес-моделей до і після кризових періодів. Розглянуто основні типи сервісних моделей: підписки на творчий контент, персоналізовані послуги, онлайн-платформи та дистанційне навчання, спільне виробництво та колаборації, гнучке ціноутворення та моделі «pay what you want». Дослідження показує, що сервісні моделі дозволяють студіям розширювати клієнтську базу, стабілізувати доходи, підвищувати лояльність аудиторії та гнучко планувати фінанси навіть у періоди пандемії та війни. Водночас виділено виклики: технологічні бар'єри, ризики нестабільного доходу та збереження художньої цінності продукції. У висновках сформульовано практичні рекомендації для художніх студій щодо комбінування моделей доходу, інвестування у цифрові платформи та адаптації бізнес-моделей до умов невизначеності. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для розвитку креативних індустрій та економіки мистецтва у кризові часи.

*Ключові слова:* мистецтво як цифровий сервіс; мистецтво на основі підписки; кастомізовані мистецькі послуги; креативні індустрії; бізнес-моделі; мистецькі студії; сервісна економіка; цифрова трансформація; невизначеність; стійкість.

### Постановка проблеми

Актуальність дослідження зумовлена суттєвим впливом глобальних криз на креативні індустрії. Пандемія COVID-19 показала, наскільки вразливими можуть бути художні студії перед непередбачуваними обставинами. Війна та політична нестабільність також значно ускладнили традиційні бізнес-моделі у сфері мистецтва. У таких умовах виникає нагальна потреба переосмислення економічних стратегій художніх студій. Проблематика дослідження полягає у необхідності адаптації креативних підприємств до умов невизначеності. Студії повинні шукати нові механізми взаємодії з аудиторією та клієнтами. Сучасна економіка пропонує концепцію «мистецтво як сервіс», яка відкриває нові можливості для монетизації творчості.

Мета цього дослідження – проаналізувати нові бізнес-моделі мистецьких студій, орієнтовані на сервісну економіку. В рамках статті буде проведено огляд сучасних підходів до бізнес-моделювання у мистецтві. Значну увагу приділено виявленню ефективних сервісних моделей, здатних витримати кризові умови. Аналіз включає моделі підписки на творчий контент, персоналізовані послуги та цифрові платформи для дистанційного навчання. Також розглянуто спільне виробництво та колаборації як стратегічні інструменти адаптації.

Важливо оцінити переваги таких моделей для розвитку студій у нестабільному середовищі. До них належать зростання клієнтської бази, гнучкість фінансового планування та підвищення лояльності аудиторії. Проте існують і виклики, такі як технологічні бар'єри та ризик втрати художньої цінності. Критичною є також нестабільність доходів при переході на сервісну модель. Результати дослідження дозволяють зробити висновки про ефективність різних стратегій адаптації. Вони можуть слугувати орієнтиром для студій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах невизначеності. Пропонується також подальше дослідження у сфері креативних індустрій для виявлення нових форм бізнес-моделювання. Отримані дані мають практичне значення для власників та менеджерів художніх студій. Загалом, стаття підкреслює необхідність інтеграції сервісного підходу у традиційні моделі мистецького бізнесу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика трансформації бізнес-моделей у креативних індустріях активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значна частина сучасних досліджень присвячена впливу цифровізації на мистецтво, зміні форматів культурного споживання та розвитку сервісної економіки. У працях з економіки культури наголошується, що перехід від продукт-орієнтованої моделі до сервісної дозволяє творчим організаціям підвищувати фінансову стійкість та адаптивність.

Особливу увагу дослідники приділяють впливу пандемії COVID-19 на функціонування художніх студій, галерей і мистецьких освітніх інституцій. У звітах міжнародних організацій, зокрема UNESCO, підкреслюється, що цифрові

платформи, онлайн-навчання та дистанційні формати стали ключовими інструментами виживання культурного сектору у кризовий період. Аналізується також роль підписних моделей, онлайн-курсів і віртуальних виставок як альтернативних каналів монетизації мистецтва.

У межах концепції Art as a Service дослідники розглядають мистецтво не лише як кінцевий продукт, а як процес і досвід взаємодії між митцем і споживачем. Цей підхід пов'язують із розвитком клієнтоорієнтованих стратегій, персоналізації та спільного створення цінності. Окремі праці акцентують увагу на ризиках комерціалізації мистецтва, зокрема на можливій втраті художньої автентичності.

Водночас, попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного аналізу сервісних бізнес-моделей художніх студій у контексті війни та тривалої невизначеності, особливо в українських реаліях. Це зумовлює актуальність даного дослідження та необхідність подальшого осмислення сервісного підходу як інструменту адаптації мистецьких студій.

#### **Мета та завдання дослідження**

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс методів, що дозволяє всебічно оцінити ефективність нових сервісних підходів. Один із основних методів – контент-аналіз кейсів художніх студій, що дозволяє систематизувати практики та підходи до бізнес-моделювання. Контент-аналіз дає змогу виявити ключові тенденції розвитку студій у різних економічних і культурних контекстах. Другий метод – опитування та інтерв'ю власників і менеджерів студій, що дозволяє отримати дані безпосередньо від практиків. Такий підхід забезпечує глибше розуміння мотивацій, стратегій та проблем, з якими стикаються студії. Третій метод – порівняльний аналіз бізнес-моделей до і після кризових періодів, що дозволяє оцінити ефективність адаптаційних заходів. Порівняння допомагає виявити сильні та слабкі сторони різних моделей, а також тенденції їх трансформації.

Обґрунтування вибору методів полягає у їхній комбінованій здатності давати як кількісні, так і якісні результати. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння динаміки розвитку студій у кризових умовах. Контент-аналіз дозволяє виявити типові стратегії та шаблони поведінки на ринку. Опитування і інтерв'ю дають змогу вивчити індивідуальні практики та досвід окремих студій. Порівняльний аналіз підкреслює зміни у бізнес-підходах і дозволяє оцінити їх ефективність у часи невизначеності. Використання цих методів сприяє формуванню обґрунтованих висновків та рекомендацій. Комбінування кількісних і якісних методів дозволяє збалансовано оцінювати різні аспекти функціонування студій. Дослідження враховує специфіку креативних індустрій та їхні реакції на кризові явища. Такий підхід забезпечує наукову достовірність результатів та їхню практичну цінність. Отримані дані можуть слугувати основою для розробки нових бізнес-моделей у сфері мистецтва. Вони також дозволяють прогнозувати ефективність сервісних стратегій у майбутньому. Використані методи створюють комплексний інструментарій для аналізу мистецьких студій у умовах нестабільності.

### Виклад основного матеріалу

Теоретичні основи дослідження базуються на аналізі сучасних економічних та управлінських концепцій у сфері креативних індустрій. Поняття «мистецтво як сервіс» (Art as a Service) набуває особливого значення у сучасній економіці, оскільки дозволяє студіям пропонувати творчість як постійно оновлюваний продукт або послугу. Такий підхід передбачає орієнтацію на клієнта та створення цінності через взаємодію з аудиторією. Класичні бізнес-моделі художніх студій зазвичай базуються на продажу готових творів мистецтва або участі у виставках. Сучасні моделі все частіше включають цифрові платформи, підписки, онлайн-курси та персоналізовані замовлення. Сервісна економіка дозволяє студіям отримувати стабільний дохід та адаптувати пропозиції під запити клієнтів.

Клієнтоорієнтованість стає ключовим фактором конкурентоспроможності у креативних індустріях. При цьому важливо зберігати художню цінність та автентичність продукції. Теоретичні моделі адаптації бізнесу до умов невизначеності базуються на концепції VUCA-середовища, що включає волатильність, невизначеність, складність та неоднозначність. Ці моделі допомагають підприємствам передбачати ризики та швидко реагувати на зміни ринку. Адаптивні стратегії включають диверсифікацію доходів, розвиток онлайн-каналів та інтеграцію інноваційних сервісів.

Також важливо враховувати соціокультурні та економічні чинники, що впливають на споживчі очікування. Аналіз теоретичних підходів дозволяє окреслити рамки для практичних рекомендацій художнім студіям. Сучасні студії успішно поєднують традиційні методи монетизації з сервісними моделями. Це забезпечує більшу стійкість бізнесу під час криз. Теоретичні основи також включають дослідження поведінки клієнтів та моделі залучення аудиторії. Важливе значення має інтеграція цифрових технологій у творчий процес. Теоретичні концепції Art as a Service демонструють, що мистецтво може існувати не лише як продукт, а як досвід. Вони створюють основу для розробки ефективних стратегій управління художніми студіями у нестабільному середовищі.

Сучасні художні студії активно впроваджують нові бізнес-моделі, орієнтовані на сервісну економіку. Однією з таких моделей є підписка на творчий контент (subscription-based art), яка дозволяє клієнтам регулярно отримувати доступ до нових творів або послуг студії. Ця модель забезпечує стабільний дохід і формує довгострокові відносини з аудиторією. Іншим підходом є персоналізовані мистецькі послуги (customized art services), що передбачають створення творів під індивідуальні замовлення клієнтів. Такі послуги підвищують цінність мистецтва для споживача та зміцнюють бренд студії.

Онлайн-платформи та дистанційне навчання (art as digital service) дозволяють студіям розширювати ринки та долати географічні обмеження. Цифрові сервіси забезпечують гнучкість у взаємодії з аудиторією та створюють нові джерела доходу. Спільне виробництво та колаборації (co-creation and partnerships) дозволяють об'єднувати ресурси, обмінюватися знаннями та залучати нові аудиторії. Моделі «pay what you want» та гнучкого ціноутворення



дають клієнтам свободу вибору, підвищують лояльність та стимулюють участь у проєктах.

Кейси успішних студій у кризовий період демонструють, що комбінування різних моделей підвищує стійкість бізнесу. Деякі студії змогли значно розширити свою клієнтську базу завдяки онлайн-платформам і передплачувальним сервісам. Інші – утримати лояльних клієнтів через персоналізовані послуги та колаборації з іншими митцями. Цифрові сервіси виявилися особливо ефективними під час локдаунів та обмежень на фізичні виставки. Підписки дозволили студіям підтримувати стабільний потік доходів навіть у періоди зниженого попиту. Гнучке ціноутворення допомогло залучити нових клієнтів із різним рівнем платоспроможності.

Спільні проєкти дозволяли оптимізувати витрати та розширювати портфоліо послуг. Ці моделі показують, що креативність може поєднуватися з бізнес-орієнтованими стратегіями. Впровадження сервісних підходів дозволяє студіям швидко адаптуватися до змін ринку. Досвід кризових періодів підкреслює важливість гнучкості та інновацій у бізнес-моделях. Загалом, успішні практики свідчать, що інтеграція різних сервісних стратегій забезпечує конкурентоспроможність і стійкість художніх студій.

Нові бізнес-моделі художніх студій у сервісній економіці мають низку переваг, які роблять їх привабливими для розвитку у кризових умовах. Однією з ключових переваг є зростання клієнтської бази онлайн, що дозволяє студіям залучати нових споживачів поза межами традиційних географічних обмежень. Цей підхід розширює аудиторію та відкриває нові ринки збуту. Гнучкість у фінансовому плануванні є ще одним важливим аспектом, оскільки сервісні моделі дозволяють передбачати потоки доходів і швидко адаптувати бюджети під змінні умови ринку. Крім того, інтеграція клієнтоорієнтованих стратегій підвищує лояльність клієнтів, створюючи довгострокові взаємини та повторні покупки. Разом із тим, існують і суттєві виклики, які потребують уваги.

Одним із них є технологічні бар'єри та необхідність інвестицій у цифрові платформи, інструменти аналітики та комунікаційні канали. Це може стати обмеженням для студій із невеликим бюджетом або обмеженими ресурсами. Іншим важливим викликом є збереження художньої цінності при переході на сервісну модель, адже орієнтація на комерціалізацію не повинна знижувати унікальність та креативність продукту. Ризики нестабільного доходу також залишаються актуальними, особливо у періоди економічної невизначеності або зміни споживчих уподобань. Для подолання цих викликів студії часто комбінують різні моделі доходу та диверсифікують свої пропозиції.

Важливо також навчатися цифровим інструментам та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Переваги сервісних моделей стимулюють студії до активного розвитку та експериментів. Водночас усвідомлення викликів дозволяє мінімізувати ризики та планувати стратегії адаптації. Гнучкість, клієнтоорієнтованість та інноваційність стають основними критеріями успіху.

Підвищення лояльності клієнтів забезпечує стабільність бізнесу навіть у нестабільні часи. Технологічні інвестиції в довгостроковій перспективі окупаються розширенням ринку та оптимізацією процесів. Збереження художньої цінності допомагає підтримувати репутацію студії та її унікальність.

Ризики нестабільного доходу можна зменшити через комбіновані моделі монетизації та адаптивне ціноутворення. Таким чином, переваги і виклики взаємопов'язані, і успішна стратегія передбачає баланс між комерційними цілями та творчими цінностями.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє підсумувати основні результати щодо ефективності нових сервісних моделей у діяльності художніх студій. Було встановлено, що моделі підписки, персоналізованих послуг, онлайн-платформ та колаборацій значно підвищують стійкість бізнесу у кризові періоди. Сервісні підходи сприяють розширенню клієнтської бази, формують довгострокові взаємини з аудиторією та забезпечують стабільність доходів. Водночас застосування таких моделей має свої обмеження, зокрема технологічні бар'єри, ризики нестабільного доходу та потенційне зниження художньої цінності продукту. Аналіз показав, що ефективність моделей залежить від комбінації стратегій та адаптації під конкретні умови ринку.

На основі отриманих даних можна сформулювати рекомендації для художніх студій. По-перше, варто інвестувати у цифрові платформи та навчання персоналу для підвищення технологічної спроможності. По-друге, рекомендується комбінувати різні моделі доходу, щоб мінімізувати ризики нестабільності. По-третє, важливо підтримувати баланс між комерційними цілями та художньою цінністю продукції.

Використання колаборацій та спільного виробництва допомагає оптимізувати ресурси та залучати нову аудиторію. Підписні моделі та дистанційне навчання дозволяють формувати стабільний потік доходів навіть у кризові періоди. Персоналізовані послуги підвищують лояльність клієнтів і зміцнюють бренд студії. Досвід кризових періодів демонструє необхідність гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку. Важливим є також постійний моніторинг споживчих потреб і тенденцій у креативних індустріях. Подальші дослідження можуть зосередитися на цифровій трансформації мистецтва та її вплив на економічну стабільність студій. Інтерес становить оцінка ефективності різних моделей монетизації у різних культурних контекстах. Отримані результати можуть стати основою для практичних рекомендацій власникам та менеджерам студій. Вони демонструють, що інтеграція сервісних стратегій підвищує конкурентоспроможність і забезпечує адаптивність у нестабільних умовах. Загалом, дослідження підтверджує важливість інноваційних бізнес-моделей у розвитку креативних індустрій. У майбутньому ці висновки можуть бути використані для розробки стратегій підтримки та розвитку мистецьких студій у кризові часи.

### Список використаних джерел:

- [1] McKinsey & Company. (2020). *How cultural and creative industries can adapt to COVID-19*. [McKinsey & Company. Як культурні та креативні індустрії можуть адаптуватися до COVID-19.]
- [2] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*. OECD Publishing. [ОЕСР. Культурний шок: COVID-19 та культурні і креативні сектори.]

- [3] United Nations. (2021). *Creative economy outlook*. [Організація Об'єднаних Націй. Огляд креативної економіки.]
- [4] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2020). *Culture in crisis: Policy guide for a resilient creative sector*. [ЮНЕСКО. Культура в кризі: політичні орієнтири для стійкого креативного сектору.]
- [5] Братусь, І. В., Орленко, О. С., Бернат, Л. А., Малинка, П. О. (2026). Економічні передумови та доцільність цифровізації мистецької освіти. Грааль науки. 2 (62). С.397-405.

## ART AS A SERVICE: NEW BUSINESS MODELS OF STUDIOS IN TIMES OF UNCERTAINTY

### SCIENTIFIC RESEARCH GROUP:

#### Bratus Ivan Viktorovych

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Fine Arts  
*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine*

#### Orlenko Olha Serhiyivna

Lecturer of the Department of Decorative Arts and Restoration  
*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine*

#### Bernat Leonid Anatoliyovych

Senior Lecturer of the Department of Fine Arts  
*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine*

#### Malynka Petro Oleksiyovych

Senior Lecturer of the Department of Fine Arts  
*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine*

**Summary.** *This article examines the development of art studios during periods of global crises, particularly the COVID-19 pandemic and war, through the lens of the “Art as a Service” concept. The study is relevant due to the significant impact of instability on creative industries and the need to adapt traditional business models to conditions of uncertainty. The aim of the research is to analyze new service-oriented business models of art studios, identify their advantages and challenges, and provide recommendations for enhancing resilience and competitiveness in crisis periods. A mixed-methods approach was applied, including content analysis of studio cases, surveys and interviews with studio owners and managers, and comparative analysis of business models before and after crises. Key service models considered include subscription-based art, customized art services, online platforms and distance learning, co-creation and partnerships, flexible pricing, and “pay what you want” models. The study shows that service-based models enable studios to expand their client base, stabilize revenue, increase audience loyalty, and plan finances flexibly, even during pandemic and war conditions. Challenges identified include technological barriers, income instability, and preserving artistic value. Practical recommendations are provided for combining revenue models, investing in digital platforms, and adapting business strategies to uncertain environments. The findings have theoretical and practical significance for the development of creative industries and the art economy in crisis contexts.*

**Keywords:** art as digital service, subscription-based art, customized art services, art as digital service, creative industries; business models; art studios; service-based economy; digital transformation; uncertainty; resilience.