

УДК 330.341.1

JEL Classification: I21, J24, L21, M15, O33

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360544>**Статешна О. В.**

магістр

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0009-0000-1648-4474

Петренко Л. А.

доктор економічних наук,

професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва

ORCID ID: 0000-0001-7851-9644

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Антоненко Т. О.

магістр

ORCID ID: 0009-0007-7718-6578

Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка"

АДАПТИВНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ EDTECH-ПЛАТФОРМ У СФЕРІ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Мета дослідження полягає в ідентифікації ключових трансформаційних чинників розвитку ринку онлайн-освіти та розробці авторської концептуальної моделі стратегічного розвитку EdTech-платформ для подолання глобального розриву навичок. Методика дослідження базується на системному аналізі ринку освітніх послуг, методах логічного узагальнення та структурно-функціонального моделювання бізнес-процесів у цифровій економіці. Результати роботи обґрунтовують перехід до адаптивних бізнес-моделей та концепції безперервної освіти. Розроблено модель стратегування, що інтегрує штучний інтелект для персоналізації навчання та оптимізації операційних процесів платформ. Практична значущість результатів полягає у можливості впровадження запропонованої моделі для підвищення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності освітніх суб'єктів в умовах Індустрії 4.0.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), перекваліфікація, підвищення кваліфікації, динамічні здатності, стратегічна гнучкість, освітні технології, інтелектуальний капітал, бізнес-модель, онлайн-освіта, цифрова трансформація, освітні платформи.

Stateshna Olesia, Petrenko Liudmyla

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Antonenko Tetiana

State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"

ADAPTIVE BUSINESS MODELS OF EDTECH PLATFORMS IN THE FIELD OF RESKILLING AND UPSKILLING: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

The rapid advancement of Industry 4.0 and global digitalization have catalyzed fundamental transformations in online education, making the redesign of strategic development models a priority. As intellectual capital devalues and new technological stacks emerge, traditional linear frameworks prove ineffective. This study addresses the need to align EdTech systems with modern labor markets, where reskilling and upskilling have become critical for professional survival. The primary objective is to identify transformational factors and develop a conceptual model for EdTech platforms to bridge the global skills gap through adaptive business models. A comparative analysis distinguishes traditional frameworks from emerging EdTech paradigms, highlighting the shift toward learner-centricity. Structural-functional modeling is used to design a framework incorporating AI and data-driven management, while economic forecasting assesses shifts in retraining demand. This synergy evaluates how technological innovations interact with organizational strategies. The results reveal that the successful evolution of EdTech platforms depends on transitioning to adaptive, ecosystem-based business models. AI integration is a core strategic necessity for personalizing learning paths and optimizing efficiency. The research characterizes a new generation of platforms functioning as agile ecosystems responding to real-time market signals. A significant finding is the "skills-as-a-service" model, where value centers on immediate employability and continuous competency updates through modular delivery. The proposed model serves as a strategic guide for entrepreneurs and policymakers, offering insights for designing scalable platforms responsive to the digital economy. Organizations can enhance competitive positioning and learner retention through personalized experiences. For institutions, the study offers a blueprint for migrating toward market-oriented models, ensuring graduate relevance in an automated world and building sustainable ecosystems against disruption.

Keywords: artificial intelligence (AI), reskilling, upskilling, dynamic capabilities, strategic agility, educational technology (EdTech), intellectual capital, business model, online education, digital transformation, educational platforms.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економічної системи характеризується інтенсифікацією інноваційних процесів, що спричиняє фундаментальну дестабілізацію традиційних циклів відтворення людського капіталу [1]. Слід констатувати виснажливість потенціалу лінійної освітньої парадигми, яка базувалася на тривалих періодах підготовки фахівців та відносній стабільності отриманих компетенцій протягом усього працездатного віку. В умовах цифрової трансформації та прискореної дифузії технологій Індустрії 4.0 спостерігається стрімка девальвація інтелектуального капіталу, що зумовлює скорочення «періоду напіврозпаду» професійних знань до кількох років [2]. Це породжує критичну суперечність між інерційністю класичних освітніх інституцій та динамічними запитами ринку праці, висуваючи концепцію безперервного навчання як єдиний дієвий механізм підтримання ринкової релевантності людських ресурсів.

Масштаб зазначеної проблеми набуває загальносвітового значення, що підтверджується зміною структури попиту на компетенції в умовах глобального розриву навичок. Згідно з аналітичними даними World Economic Forum [3], прогнозована трансформація ринку праці до 2030 року детермінує необхідність оновлення близько 44% базових навичок світової робочої сили. Емпіричні розвідки вказують на те, що понад 50% персоналу потребуватимуть системної перепідготовки [4], причому значна частина працівників ризикує зіткнутися із ризиком структурного безробіття за умови відсутності доступу до гнучких інструментів перекваліфікації (далі – reskilling) та підвищення кваліфікації (далі – upskilling): ці інструменти трансформуються з локальних корпоративних ініціатив у стратегічні макроекономічні імперативи, що визначають здатність національних економік до адаптації в умовах високої турбулентності середовища [5].

Сфера освітніх технологій (далі – EdTech) у сегментах upskilling та reskilling стає головним майданчиком для подолання розриву навичок, проте й вона зазнає внутрішньої трансформації. У цьому контексті цифровізація виступає не лише зовнішнім чинником впливу, а й ключовим драйвером трансформації фундаментальної логіки створення вартості в секторі онлайн-освіти. Інтеграція штучного інтелекту (далі – ШІ) нівелює економічну ефективність традиційних бізнес-моделей, орієнтованих на просту ретрансляцію стандартизованого контенту, оскільки генеративні технології знижують граничні витрати на виробництво інформації. Це вимагає від суб'єктів ринку EdTech переходу до проектування адаптивних освітніх траєкторій, що передбачає докорінну реконфігурацію трьох базових компонентів бізнес-моделі: створення цінності через гіперперсоналізацію, доставки цінності шляхом інтелектуалізації платформ та захоплення цінності через оцінку результативності навчання [6].

Водночас критичною проблемою залишається суттєвий методичний дефіцит у сфері стратегічного управління адаптивністю. Попри активне впровадження окремих технологічних інструментів, більшість провайдерів освітніх послуг демонструє інертність управлінських процесів та брак організаційної гнучкості [7]. Забезпечення бізнес-сталості в умовах невизначеності вимагає розвитку динамічних здатностей, що дозволяють синхронізувати операційні цикли оновлення освітніх продуктів із темпами галузевих інновацій. Центральною

ланкою цього процесу стає управління знаннями та формування інтелектуального капіталу на базі ШІ, що виступає каталізатором стратегічної гнучкості освітніх організацій. Подальше ігнорування необхідності наукового обґрунтування механізмів формування адаптивних бізнес-моделей призведе до поглиблення розриву між технологічними можливостями цифрової економіки та реальною якістю людського капіталу. Таким чином, об'єктивна потреба у виявленні трансформаційних чинників та розробці стратегічних орієнтирів розвитку адаптивних моделей онлайн-освіти визначає актуальність та спрямованість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глобальна трансформація освітнього простору в Економіці 4.0 детермінує перегляд пріоритетів розвитку людського капіталу. Сучасний науковий дискурс акцентує увагу на безперервному оновленні компетентностей через механізми перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Адаптація ринку освітніх послуг до турбулентності середовища стала предметом міждисциплінарних досліджень на стику економіки, психології, педагогіки, менеджменту та ІТ.

Фундаментального значення для розуміння змін у EdTech набуває теорія динамічних здатностей [16], за якою конкурентна перевага залежить від спроможності менеджменту реконфігурувати внутрішні й зовнішні ресурси. Christofi K. et al. [7] зазначають, що стратегічна гнучкість стає імперативом виживання, вимагаючи гармонізації управління знаннями та цифровізації. Для EdTech-платформ це означає здатність миттєво перебудовувати архітектуру курсів у відповідь на запити ринку.

У контексті теорії організаційної гнучкості, Christofi K. et al. [7] та Appiah R.I. [5] виокремлюють чотири її виміри: структурну гнучкість, швидкість адаптації, інноваційну спроможність та ринкову чутливість. Синергія цих параметрів дозволяє організаціям не лише реагувати на кризи, а й проактивно формувати ринковий ландшафт.

Еволюцію бізнес-моделей в EdTech під впливом ШІ науковці Стокгольмської школи економіки Andersson P. & Rosenqvist C. [6] розглядають кризь призму трансформації створення, доставки та захоплення цінності. Інтеграція ШІ забезпечує перехід від стандартизованого контенту до гіперперсоналізованих траєкторій (наприклад, кейс Duolingo). Доставка цінності масштабується через інтелектуальних наставників, а монетизація трансформується у складні екосистеми. Як зазначають Davies et al. [8], цифрові платформи перетворюються на нових посередників, де дані користувачів стають ключовим активом для генерації прибутку та розробки нових продуктів. Приклад платформи Coursera, яка через партнерства з університетами та бізнесом створює сертифіковані ланцюжки вартості, ілюструє перехід до мережевої економіки в освіті.

Аналіз літератури дозволяє виокремити управління знаннями як центральну ланку у механізмі забезпечення стратегічної гнучкості. Christofi K. et al. [7] стверджують, що успішні організації функціонують як знаннево-місткі сутності, здатні миттєво генерувати та розповсюджувати інформацію. В контексті онлайн-освіти це набуває критичного значення: саме швидкість оновлення знанневої бази та здатність «розучуватися» (відмовлятися від застарілих практик) визначають успіх у сегментах Reskilling та Upskilling. Mahedi Hasan Md.A.

et al. [11] емпірично доводить, що стимулювання обміну знаннями в колективі є передумовою ефективності перекваліфікації.

На рівні українського ринку EdTech Ю. Шипуліна та А. Семенютін [12] акцентують на посиленні сегментації та персоналізації через аналіз поведінкових критеріїв. С. Давимука та О. Паска [13] розглядають EdTech як регіональні екосистеми, де взаємодія влади, бізнесу та освіти відновлює людський капітал. Згідно зі звітом "Ukrainian EdTech Industry Navigator" [14], вітчизняний сектор орієнтований на глобальні ринки та B2B-рішення, попри виклики нерівномірного доступу до технологій.

Попри ґрунтовні напрацювання, у літературі залишається прогалина: технології ШІ та стратегічний менеджмент часто розглядаються ізольовано. Поза увагою залишається створення інтегрованих моделей, що поєднують технологічні можливості ШІ, економіку платформ та стратегічну гнучкість у специфічних умовах сегментів перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Розробка такої цілісної методології зумовлює актуальність даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних дослідженнях технологічні аспекти та стратегічне управління здебільшого розглядаються як окремі, непов'язані площини. Зважаючи на динамічні зміни на світовому ринку праці, наразі немає цілісного наукового підходу, який би поєднував технологічний імператив цифрових платформ з управлінськими механізмами забезпечення адаптивності бізнес-процесів у специфічних умовах сегментів перекваліфікації. Досягнення окресленої мети передбачає комплексний підхід до визначення чинників, що сприяють або перешкоджають трансформації освітніх екосистем в умовах цифрової трансформації та високої турбулентності середовища.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати роль трансформаційних чинників та стратегічних орієнтирів у розвитку адаптивних бізнес-моделей онлайн-освіти, а також визначити механізми забезпечення організаційної гнучкості суб'єктів ринку в сегментах Reskilling та Upskilling під впливом ШІ та стратегічного партнерства.

Методи дослідження. Використано методи систематизації та узагальнення для розуміння складної природи адаптивних бізнес-моделей в EdTech-індустрії; системний та структурний аналіз – для виявлення та декомпозиції ключових компонентів створення, доставки та захоплення цінності в сегментах Reskilling та Upskilling; моделювання – для оцінювання стратегічних взаємозв'язків між технологічними інноваціями

(зокрема, ШІ) та параметрами організаційної гнучкості; метод порівняльного аналізу – для зіставлення глобальних тенденцій цифрової трансформації освіти з контекстуальними особливостями функціонування українського ринку.

Виклад основного матеріалу. Трансформація ринку онлайн-освіти у сегментах Reskilling та Upskilling обумовлена фундаментальною дестабілізацією традиційних циклів відтворення інтелектуальних активів у глобальній економічній системі. З позиції стратегічного менеджменту, ми систематизували ці чинники у чотири групи, що визначають нову логіку капіталізації в секторі EdTech.

Перша група – макроекономічні чинники. Сучасна економіка характеризується вичерпністю лінійної парадигми підготовки фахівців, що створює критичний розрив між інерційністю інституцій та динамікою ринку праці. Для національних економік сегменти Reskilling та Upskilling стають стратегічними макроекономічними імперативами, що забезпечують адаптивність в умовах високої турбулентності [4].

Друга група – технологічні чинники. Прискорений розвиток технологій Індустрії 4.0 призводить до стрімкої девальвації інтелектуального капіталу, скорочуючи «період напіврозпаду» професійних знань. Ключовим економічним драйвером є інтеграція ШІ, яка нівелює ефективність бізнес-моделей, орієнтованих на просту ретрансляцію контенту, оскільки генеративні технології радикально знижують граничні витрати на виробництво інформації [15]. Це змушує суб'єктів ринку переходити від продажу інформації до проектування адаптивних траєкторій.

Третя група – ринкові чинники. Спостерігається докорінна реконфігурація логіки створення вартості: від стандартизованих продуктів до гіперперсоналізованих сервісів [12]. Цифрові платформи трансформуються у нових посередників, де дані користувачів стають ключовим активом для генерації прибутку та розробки нових лінійок продуктів. Концепція безперервного навчання виступає вже не соціальним трендом, а єдиним дієвим механізмом підтримання ринкової релевантності людських ресурсів як основного фактора виробництва [8].

Четверта група – організаційні чинники. Забезпечення бізнес-сталості в умовах невизначеності вимагає розвитку динамічних здатностей. Основною перешкодою для капіталізації стає інертність управлінських процесів та брак організаційної гнучкості. Конкурентна перевага сьогодні залежить від здатності менеджменту реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції швидше за темпи галузевих інновацій [16].

Таблиця 1

Систематизація трансформаційних чинників розвитку онлайн-освіти

Група чинників	Ключові драйвери та прояви	Стратегічний наслідок для бізнес-моделі
Макроекономічні	Глобальний «skills gap», дестабілізація відтворення капіталу.	Перехід до сегментів Reskilling/Upskilling як до стратегічних ринків з високим попитом.
Технологічні	Впровадження ШІ, зниження граничних витрат на контент.	Реконфігурація бізнес-моделі: створення цінності через гіперперсоналізацію.
Ринкові	Екосистемність, перехід до мережевої економіки.	Монетизація через інтелектуалізацію платформ та аналіз даних.
Організаційні	Потреба у динамічних здатностях та стратегічній гнучкості.	Синхронізація операційних циклів оновлення продуктів із темпами ринку.

Джерело: розроблено авторами на основі [4,15,12,8,16]

Трансформація ринку онлайн-освіти в сегментах Reskilling та Upskilling розгортається як детермінована послідовність адаптаційних змін, де первинним імпульсом виступає цифровізація та інтеграція ШІ. Цей технологічний тригер докорінно змінює фундаментальну логіку створення вартості, оскільки використання генеративних технологій суттєво знижує граничні витрати на виробництво інформації, нівелюючи економічну ефективність традиційних моделей, орієнтованих на просту ретрансляцію стандартизованого контенту [15].

Зниження вартості копіювання знань неминуче призводить до зміни внутрішніх бізнес-процесів організації. Провайдери освітніх послуг змушені переходити від лінійного виробництва продуктів до проектування адаптивних траєкторій навчання [17]. Це означає автоматизацію рутинних операцій зі створення контенту та впровадження інтелектуальних систем, які здатні масштабувати освітній досвід без пропорційного зростання операційних витрат.

Така зміна процесів зумовлює глибоку реконфігурацію побудови вартості за трьома базовими компонентами. По-перше, створення цінності зміщується в площину гіперперсоналізації, де ШІ формує індивідуальні шляхи розвитку під конкретні ринкові запити [17]. По-друге, доставка цінності трансформується через інтелектуалізацію платформ, що дозволяє в реальному часі адаптувати складність матеріалу. По-третє, механізм захоплення цінності переорієнтовується з оплати за доступ до оцінки реальної результативності навчання, перетворюючи дані користувачів на ключовий актив для генерації прибутку [8, 18].

Кінцевою ланкою цього механізму є виникнення жорсткої вимоги до динамічних здатностей організації [16]. В умовах високої турбулентності середовища бізнес-сталість забезпечується здатністю менеджменту вчасно ідентифікувати технологічні зрушення та синхронізувати операційні цикли оновлення продуктів із темпами ринкових інновацій. Таким чином, стратегічна гнучкість стає не просто перевагою, а імперативом виживання, що дозволяє реконфігурувати внутрішні ресурси організації швидше, ніж відбувається девальвація наявного інтелектуального капіталу [5].

На основі ідентифікованих трансформаційних чинників та виявленого методичного дефіциту щодо інтеграції технологічних можливостей ШІ в стратегічне управління, нами розроблено концептуальну модель Adaptive AI-Driven EdTech. Її фундаментальна новизна полягає у переході від статичного управління освіт-

німи активами до проектування адаптивних траєкторій, що базуються на синергії чотирьох функціональних блоків: інтелектуального сканування, адаптивної реконфігурації контенту, екосистемної дистрибуції та орієнтованої на результат монетизації. Логіка функціонування даної моделі забезпечує замкнений цикл адаптації бізнес-системи до динамічних ринкових умов, що детально розкрито у таблиці 2.

Центральним елементом проактивного управління в моделі виступає блок AI-enabled sensing, який забезпечує динамічну здатність організації ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі ще до моменту їхнього критичного впливу. Використовуючи алгоритми предиктивної аналітики, система зіставляє наявні компетенції користувачів із динамікою глобального розриву навичок, що дозволяє менеджменту вчасно виявляти ознаки девальвації наявного інтелектуального капіталу. Отримані дані миттєво передаються до блоку Agile content reconfiguration, де ШІ виступає архітектором продукту. Замість лінійного виробництва курсів відбувається динамічна збірка освітніх мікромодулів, що дозволяє мінімізувати маржинальні витрати на оновлення контенту завдяки генеративним технологіям.

Доставка сформованої цінності реалізується через Platform-based ecosystem delivery, де платформа трансформується у мережевий вузол, що об'єднує інтереси стартапів, влади та закладів освіти. Завершальною ланкою механізму є Outcome-oriented monetization, де економічна доцільність бізнесу безпосередньо корелює з ринковим успіхом випускників. Для обґрунтування переваг запропонованої розробки у таблиці 3 наведено її порівняльну характеристику з традиційними системами управління навчанням (LMS).

Adaptive AI-Driven EdTech бізнес-модель забезпечує стратегічну гнучкість через розвиток здатності до «розучування», тобто миттєвої відмови від застарілих методичних практик на користь нових технологічних стандартів. Це дозволяє організації синхронізувати операційні цикли оновлення освітніх продуктів із темпами галузевих інновацій, перетворюючи технологічний імператив на інструмент забезпечення бізнес-сталості. Особливого значення запропонована бізнес-модель набуває в умовах високої турбулентності середовища, де традиційні бізнес-моделі демонструють управлінську інертність. Таким чином, модель виступає механізмом мінімізації втрат від девальвації знань та максимізації капіталізації людських ресурсів у цифровій економіці.

Таблиця 2

Функціональні модулі бізнес-моделі Adaptive AI-Driven EdTech

Назва модуля	Стратегічний зміст та функції	Економічний та управлінський ефект
AI-enabled sensing	Проактивна ідентифікація змін через предиктивну аналітику та моніторинг «skills gap» у реальному часі.	Зниження ризиків інвестування у неактуальні активи; предиктивне управління капіталом.
Agile content reconfiguration	Архітектура мікромодулів створена ШІ; відмова від монолітних лінійних програм на користь адаптивних траєкторій.	Радикальне зниження граничних витрати на виробництво та оновлення інформації.
Platform-based ecosystem delivery	Мережева взаємодія; інтеграція університетів, бізнесу та державних структур у межах платформи.	Створення синергетичного ефекту для відновлення людського капіталу через стратегічне партнерство.
Outcome-oriented monetization	Захоплення цінності через верифікований результат та приріст продуктивності.	Перетворення даних про успішність користувачів на ключовий стратегічний актив для генерації прибутку.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Порівняльний аналіз бізнес-моделей: класичної LMS та Adaptive AI-Driven EdTech

Параметр порівняння	Класична LMS бізнес-модель	Adaptive AI-Driven бізнес-модель
Природа базового активу	Статичний контент із фіксованою структурою	Динамічний потік адаптивних мікромодулів
Домінуюча роль ШІ	Допоміжний інструмент автоматизації сервісів	Ядро проєктування цінності
Логіка створення цінності	Стандартизація та масштабування контенту	Гіперперсоналізація в режимі реального часу
Механізм оновлення знань	Екзогенний через дискретне втручання експерта	Ендогенний через безперервний AI-sensing ринку
Модель монетизації	Транзакційна оплата за доступ до ресурсів	Результато-орієнтована (Outcome-oriented)
Трансформація ролі викладача	Транслятор знань та контролер засвоєння	Когнітивний ментор та валідатор складних рішень
Статус студента в системі	Пасивний споживач освітнього продукту	Активний вузол інтелектуальної екосистеми
Тип організаційних здатностей	Статична експлуатація наявних ресурсів	Динамічні здатності

Джерело: розроблено авторами

Реалізація запропонованої моделі Adaptive AI-Driven EdTech вимагає перегляду стратегічних пріоритетів на трьох рівнях: операційному (освітні платформи), корпоративному (B2B сегмент) та національному (український ринок). Ці орієнтири базуються на необхідності синхронізації технологічного імперативу з механізмами забезпечення бізнес-сталості в умовах високої турбулентності.

Для освітніх платформ першочерговим орієнтиром є трансформація з «постачальників контенту» у «провайдерів результату». Це передбачає впровадження механізмів Agile content reconfiguration, де ШІ забезпечує гіперперсоналізацію навчання та миттєву адаптацію програм до нових технологічних трендів (як-от vibe coding). Платформи мають розвивати динамічні здатності до «розучування», що дозволяє оперативно вилучати девальвовані знання з освітніх траєкторій. Важливим аспектом є перехід до прозорих моделей монетизації, орієнтованих на працевлаштування або верифікований приріст продуктивності студента.

У B2B сегменті стратегічний фокус зміщується на інтеграцію освітніх платформ у внутрішні HR-системи управління талантами. Основним орієнтиром стає сприйняття перекваліфікації (Reskilling) не як витратної статті, а як інвестиції в «AI-based human capital», що є драйвером інноваційного розвитку. Корпоративний сектор має орієнтуватися на створення внутрішніх адаптивних екосистем, де навчання відбувається в реальному часі безпосередньо у робочому процесі, забезпечуючи високу швидкість закриття «skills gap».

Для українського ринку онлайн-освіти ключовим орієнтиром є формування регіональних екосистем, що об'єднують стартапи, владу та заклади освіти для відновлення людського капіталу [13]. Враховуючи високу інвестиційну привабливість вітчизняного EdTech-сектору та його орієнтацію на B2B-рішення [14], стратегічним вектором має стати вихід на глобальні ринки через експорт адаптивних технологій навчання. Специфіка роботи в умовах «trouble time» вимагає від українських гравців використання ШІ як каталізатора стратегічної гнучкості, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність фахівців навіть за умов нерівного доступу до ресурсів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ці орієнтири формують цілісну рамку для розвитку ринку онлайн-освіти. Впровадження запропонованої моделі дозволяє перетворити освітній процес на гнучкий економічний актив, що здатний самостійно адаптуватися до темпів цифрової трансформації та вимог Економіки 4.0.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що традиційна модель освіти вичерпала свій потенціал через стрімке застарівання професійних знань. Станом на 2026 рік ключовим напрямом розвитку галузі є сегменти Reskilling та Upskilling, які забезпечують безперервну адаптацію фахівців до вимог ринку праці. Встановлено, що інтеграція ШІ докорінно змінює економіку освітніх платформ: перехід від продажу стандартизованого контенту до створення індивідуальних траєкторій навчання дозволяє підвищити якість підготовки при одночасному зниженні витрат. Викладений матеріал зберігатиме актуальність у наступні роки, а запропоновані стратегічні підходи можуть бути застосовані як в Україні, так і на глобальному ринку EdTech.

Ефективність сучасних бізнес-моделей в онлайн-освіті тепер залежить від здатності провайдерів синхронізувати оновлення навчальних програм із реальними темпами технологічних інновацій. Пріоритетом стає не просто надання інформації, а гарантування актуальності навичок, що вимагає від організацій високої управлінської гнучкості та впровадження інтелектуальних систем аналізу ринкового попиту. Гіперперсоналізація навчання та використання ШІ для супроводу студента стають обов'язковими умовами для збереження конкурентоспроможності освітніх екосистем.

Водночас дослідження виявило низку питань, що залишаються відкритими для подальшого опрацювання. Зокрема, потребують деталізації механізми монетизації, орієнтовані на кінцевий результат навчання, а не на процес продажу курсів. Також критично важливим є чітке окреслення ролі людини (викладачів та менторів) у системі, де більшість технічних процесів автоматизовано. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на практичну апробацію запропонованих моделей у реальних ринкових умовах для підтвердження їхньої економічної сталості в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Sundaram S. Innovating for the Future: Sustainable Corporate Strategies for Workforce Upskilling and Reskilling, *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies*. 2025. vol. 6. № 3. P. 33–46. DOI: <https://doi.org/10.47259/ijrebs.2025.633>
2. The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce/ A. LaPrade et al. 2019. Armonk, New York. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA>
3. World Economic Forum. The future of jobs report. Geneva, Switzerland. 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
4. World Economic Forum. The future of jobs report. Geneva, Switzerland, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>
5. Appiah R. I. Corporate Strategies for Successful Workforce Upskilling and Reskilling in Response to AI Adoption – What Works, What Does not, and Why. *International Journal of Emerging Research in Engineering and Technology*. 2025. 6, № 1. P. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.63282/3050-922x.ijeret-v6i1p112>
6. Andersson P., Rosenqvist C. The evolution and impact of AI on EdTech business models. Seoul, Korea, 2024. URL: <https://hdl.handle.net/10419/302534>
7. Christofi K., Chourides P., Papageorgiou G. Cultivating strategic agility – An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*. 2024. 43, № 3. 89–105. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.22241>.
8. Investigating the financial power brokers behind EdTech/ H. Davies et al. Competing Interests in Data Education. 2022.
9. Human Resources Management in Trouble Time: Strategy to Increase Organization Agility for Digital Transformation in University/ M. G. Tiwow et al., *International Journal of Information Technology and Education (IJITE)*. Sep. 2023. vol. 2, № 4. P. 99–112. DOI: <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.166>
10. AI-Based Human Capital as a Catalyst for Increasing the Strategic Agility of Educational Organizations/ I. Kusumawati et al. *International Journal of Multidisciplinary Research*. Dec. 2025. vol. 1. № 5. P. 239–245.
11. Mahedi Hasan, Md. A. Haque, S. S. Nishat, and Md. M. Hossain, Upskilling and Reskilling in a Rapidly Changing Job Market: Strategies for Organizations to Maintain Workforce Agility and Adaptability. *European Journal of Business and Management Research*. Dec. 2024. vol. 9. № 6. P. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.6.2502>
12. Шипуліна Ю. та Семенютін А. Стратегічні тенденції цифрової трансформації освітньої діяльності та розвитку ринку EdTech. *Економіка та суспільство*. Жовтень 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-119>
13. Давимука С.А. та Паска О.В. Формування екосистеми освітніх технологій (EdTech) в Україні: регіональний контекст. *Regional Economy*. 2025. № 2(116). С. 39–55. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-2-4>
14. IT Ukraine Association and TOP LEAD LLC. Ukrainian EdTech Industry Navigator. 2024. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukrainian_EdTech_Industry_Navigator.pdf
15. Zhang Y., Zhang T. The Impact of Generative AI on Content Platforms: A Two-Sided Market Analysis with Multi-Dimensional Quality Heterogeneity. 2024.
16. Teece David J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533.
17. Радкевич О.П. Інструменти EdTech для навчання та оцінювання. Монографія. Видавництво Людмила. 2023. Київ.
18. Komljenovic J., Birch K., Sellar S. (2024). Monetising Digital data in Higher Education: Analysing the strategies and struggles of EdTech startups. *Postdigital Science and Education*. 2024. Vol. 6 № 4. P. 1196–1215. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42438-024-00505-0>

Дата надходження статті: 09.03.2026

Дата прийняття статті: 27.03.2026

Дата публікації статті: 02.06.2026