

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ НА  
РИНКУ ЕДТЕСН ПОСЛУГ»**

**студента**

**за освітньою програмою «Менеджмент організацій»**

**спеціальності 073 «Менеджмент»**

**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**ШУТОВА ПАВЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Шингур М.В.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №18 від «12» червня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри

**к.е.н., доц. Фірсова С.Г.**

**Київ-2025**

## **ЗМІСТ**

**«Розробка та впровадження нового продукту на ринку EdTech послуг»**

**Науковий керівник: к.е.н., доц. Шингур М.В.**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, значення та роль нових продуктів у розвитку компаній, що надають освітні послуги.....	6
1.2. Теоретичні підходи до управління процесом розробки продуктів у сфері освітніх технологій.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ».....</b>	<b>19</b>
2.1. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища компанії.....	19
2.2. Практичні аспекти розробки та впровадження нового освітнього продукту.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НА РИНОК ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ».....</b>	<b>35</b>
3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації процесу створення та впровадження нового освітнього продукту на ринок.....	35
3.2. Формування механізмів масштабування нового освітнього продукту.....	39
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>46</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>51</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах стрімкої еволюції ринкової економіки та високого рівня конкуренції між підприємствами дедалі більшої ваги набуває здатність компаній оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, гнучко адаптувати свої стратегії та ефективно розширювати продуктове портфоліо. Одним із ключових механізмів забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств є розробка та впровадження нових продуктів. Інноваційність, орієнтація на актуальні потреби споживачів і здатність виводити на ринок унікальні рішення стають важливими критеріями успіху бізнесу.

Особливої актуальності ці питання набувають у сфері інформаційних технологій. ІТ-ринок є одним із найдинамічніших як в Україні, так і у світі. Постійне оновлення технологій зумовлює швидку зміну очікувань і запитів користувачів, що, своєю чергою, змушує компанії не лише підтримувати конкурентоспроможність наявних продуктів, а й активно розробляти нові. Це особливо важливо для малих підприємств, для яких гнучкість, швидкість ухвалення рішень і здатність адаптуватися до змін є вирішальними факторами виживання в умовах цифрової трансформації.

Аналіз наукових джерел свідчить про глибоку зацікавленість дослідників проблематикою інноваційного розвитку підприємств. У працях таких авторитетних теоретиків, як Ф. Котлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, детально розглядаються питання стратегічного управління інноваціями, маркетингового супроводу нових продуктів, а також моделі управління життєвим циклом товару. Вітчизняні науковці — О. Гудзь, І. Чукут, С. Ілляшенко — роблять наголос на адаптації міжнародного досвіду до умов української економіки. Водночас прикладні аспекти розробки та впровадження ІТ-продуктів у сегменті малого бізнесу залишаються недостатньо опрацьованими, що створює розрив між теоретичними

підходами й реальними викликами, з якими стикаються підприємства на практиці.

У цьому контексті особливу дослідницьку цінність становить аналіз діяльності компаній, що працюють на перетині ІТ та освітніх послуг — зокрема в галузі EdTech. Цей сегмент демонструє високі темпи зростання, але водночас потребує гнучких управлінських рішень, інноваційних підходів до планування продуктів та врахування специфіки освітнього споживання. Одним із яскравих прикладів є діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ» — української компанії, що спеціалізується на онлайн-освіті в ІТ-сфері та активно впроваджує нові навчальні продукти.

Зважаючи на вищезазначене, доцільним є зосередження дослідження на процесі розробки та впровадження освітнього продукту на ринок саме в EdTech-компанії, що функціонує в динамічному середовищі цифрової економіки. Це дозволяє оцінити ефективність застосовуваних моделей управління, виявити внутрішні й зовнішні чинники впливу та сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення процесів інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження у цій роботі виступає процес розробки та впровадження нових продуктів у сфері інформаційних технологій, на прикладі діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ».

Предметом дослідження є організаційно-економічні аспекти та практичні підходи до планування, розробки та впровадження на ринок нового освітнього продукту в сегменті EdTech — компаніях, що спеціалізуються на впровадженні освітніх технологій.

Метою дослідження є дослідити сучасні підходи до управління процесом створення та запуску нового продукту в EdTech-сфері й на основі аналізу діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ» розробити обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації цього процесу.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі Були поставлені такі завдання:

1. Розкрити сутність поняття нового продукту та його роль у стратегічному розвитку компаній.
2. Дослідити сучасні теоретичні підходи до управління життєвим циклом продукту.
3. Провести аналіз внутрішнього середовища компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ».
4. Проаналізувати вплив зовнішніх чинників на процес запуску нового продукту в EdTech-сфері.
5. Вивчити особливості розробки MVP та впровадження нового продукту в компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ».
6. Оцінити практику використання моделей Stage-Gate та Agile в діяльності компанії.
7. Сформувати рекомендації щодо вдосконалення координації команд та підвищення залученості користувачів.
8. Запропонувати систему критеріїв оцінки ефективності впровадження освітнього продукту на ринок.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують всебічне вивчення проблематики розробки та впровадження нового продукту в сфері EdTech. Зокрема, метод аналізу і синтезу використано для узагальнення теоретичних засад життєвого циклу продукту, особливостей управління інноваційною діяльністю та адаптації стратегічного підходу до сучасних умов функціонування підприємств. Системний підхід дозволив розглядати процес розробки продукту як цілісну взаємопов'язану систему дій, що охоплює технічні, економічні та організаційні аспекти.

У процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ГОУ АЙТІ» застосовано методи SWOT та TOPSIS-аналізу, що дозволили виявити ключові фактори впливу на прийняття рішень щодо розробки нового продукту. Для оцінки ефективності впроваджених підходів і прийняття рішень використано порівняльний аналіз, Аналіз причинно-наслідкових зв'язків використаний для побудови моделей взаємозалежності між командною взаємодією, залученістю користувачів і ринковим успіхом продукту. При розробці практичних рекомендацій застосовано елементи проектного підходу, що дозволило сформувати оптимізовану модель управління продуктом у межах компанії, що впроваджує освітні послуги.

Комплексне використання зазначених методів дозволило проаналізувати існуючі підходи до управління життєвим циклом освітнього продукту та адаптувати їх до реалій компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ», забезпечивши практичну спрямованість отриманих результатів.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ**

### **1.1. Сутність, значення та роль нових продуктів у розвитку компаній, що надають освітні послуги.**

Поняття «новий продукт» є одним із ключових у сучасному менеджменті, маркетингу та інноваційній діяльності підприємств. Воно широко вживається як у науковій літературі, проте в різних джерелах можна зустріти неоднозначні підходи до його трактування, що пояснюється багатогранністю самого явища.

У класичному розумінні, новий продукт — це результат процесу інноваційного оновлення, який передбачає створення принципово нового або значно вдосконаленого товару (або послуги), здатного задовольнити наявні або потенційні потреби споживачів. [2]

За визначенням Ф. Котлера, новим продуктом вважається будь-який товар, який сприймається споживачем як новий, незалежно від того, чи є він об'єктивно новим на ринку, чи лише новим для конкретного сегменту. Цей підхід акцентує увагу саме на споживацькому сприйнятті, що є особливо актуальним у контексті ринково-орієнтованої економіки. [3]

Українські дослідники, зокрема Ілляшенко С.М. та Гудзь О.Є., у своїх працях роблять наголос на зв'язку поняття нового продукту з поняттям інновації. Вони підкреслюють, що новий продукт — це не лише матеріальний результат науково-технічної творчості, а й економічна категорія, яка відображає здатність підприємства адаптуватися до змін і формувати конкурентні переваги на ринку. На їхню думку, новизна може проявлятися не лише у властивостях продукту, а й у нових способах його просування, обслуговування чи виробництва [5].

У прикладній бізнес-літературі часто використовують класифікаційний підхід, нові продукти поділяють на [32]:

- принципово нові продукти;
- покращені або модифіковані продукти;
- нові для фірми, але вже наявні на ринку продукти.

Таблиця 1.1.

Порівняння визначень «нового продукту»\*.

Джерело	Визначення	Ключовий акцент
Ф. Котлер	Продукт, який споживач сприймає як новий	Сприйняття споживача
Ілляшенко С.М.	Інновація як економічна категорія	Адаптивність підприємства
Бізнес-література	Принципово нові, модифіковані, імітаційні продукти	Ступінь новизни і ринкової готовності

\* Розроблено автором

Поняття «новий продукт» є багатограним і може трактуватися з різних позицій: технічної, функціональної, маркетингової, організаційної. У загальному розумінні — це результат інноваційної діяльності підприємства, який пропонує користувачу нові можливості або істотні вдосконалення існуючих. В контексті сфери EdTech новизна продукту часто проявляється не лише у впровадженні нових функцій, а й у зміні підходів до навчання, персоналізації контенту, використанні штучного інтелекту чи інтеграції з іншими цифровими інструментами.

На макрорівні нові освітні продукти у сфері інформаційних технологій відіграють стратегічну роль у формуванні людського капіталу, цифровізації економіки та підвищенні конкурентоспроможності держави. У Стратегії розвитку ІТ-галузі України підкреслюється, що підтримка інновацій у розробці програмних рішень, зокрема в освіті, є одним із ключових пріоритетів національної економічної політики [6].



Рис 1.1. Зображення взаємозв'язку між впровадженням нового продукту та стратегічними цілями підприємства.

На рівні окремого підприємства новий продукт виступає інструментом стратегічного оновлення. Успішність компанії не обмежується ефективністю поточної операційної діяльності — критичним чинником є її здатність до адаптації, оновлення та створення цінності через інновації. Для EdTech-компаній це означає регулярну розробку рішень, які не тільки відповідають сучасним освітнім трендам, а й формують нові освітні практики.

У межах стратегічного управління нові продукти дозволяють реалізовувати стратегії диференціації, створюючи унікальні навчальні платформи або сервіси для вузьких ніш, наприклад — для підготовки IT-спеціалістів, учнів молодших класів або корпоративного навчання. Також новий продукт може стати інструментом фокусування на певному сегменті ринку з урахуванням його специфічних потреб, наприклад — самонавчання, мікронавчання, або ж інклюзивної освіти [36].

У сучасних умовах швидкість проходження інноваційного циклу — від ідеї до повномасштабного запуску — визначає рівень конкурентоспроможності компанії. Особливо це відчутно в цифровому освітньому середовищі, де продукти швидко застарівають, а очікування користувачів стрімко зростають. Гнучкість бізнес-процесів, культура експериментування, здатність до тестування гіпотез і ефективного управління ризиками стають критичними факторами виживання. Досвід провідних міжнародних EdTech-компаній, таких як Coursera, Duolingo чи Khan Academy, доводить: регулярне оновлення продуктів і впровадження нових — основа для довгострокового зростання та утримання лояльної аудиторії [8].

У сфері EdTech новий продукт — це не просто результат дослідницько-конструкторської діяльності чи програмна новація, а вектор стратегічного розвитку, за допомогою якого компанія формує нову освітню цінність, зміцнює свої конкурентні позиції та забезпечує власну стійкість у динамічному цифровому середовищі [9].

Крім функціональної та інноваційної цінності, нові освітні продукти в EdTech є основою для формування сталих бізнес-моделей. У сучасній економіці продукт стає ядром сервісної екосистеми: навколо базової освітньої програми вибудовується інфраструктура додаткових сервісів — супровід менторів, кар'єрне консультування, сертифікація, інтеграція з LMS-платформами, мобільними застосунками тощо.

В умовах високої конкуренції та перенасиченості ринку освітні компанії змушені проектувати не просто контент або платформу, а цілісний користувацький досвід, що передбачає дизайн залучення, індивідуалізацію та емоційну складову. Особливої актуальності набуває проблема життєвого циклу нового продукту в EdTech. Він зазвичай коротший [Рис. 1.2], ніж у традиційних галузях [Рис. 1.3], і потребує динамічної адаптації. На основі цього життєвий цикл нового освітнього продукту можна умовно поділити на:

- генерацію ідеї та валідацію гіпотез;
- розробку MVP і тестування на пілотній аудиторії
- запуск продукту на ринок;
- масштабування;
- аналіз ефективності й поступова трансформація.

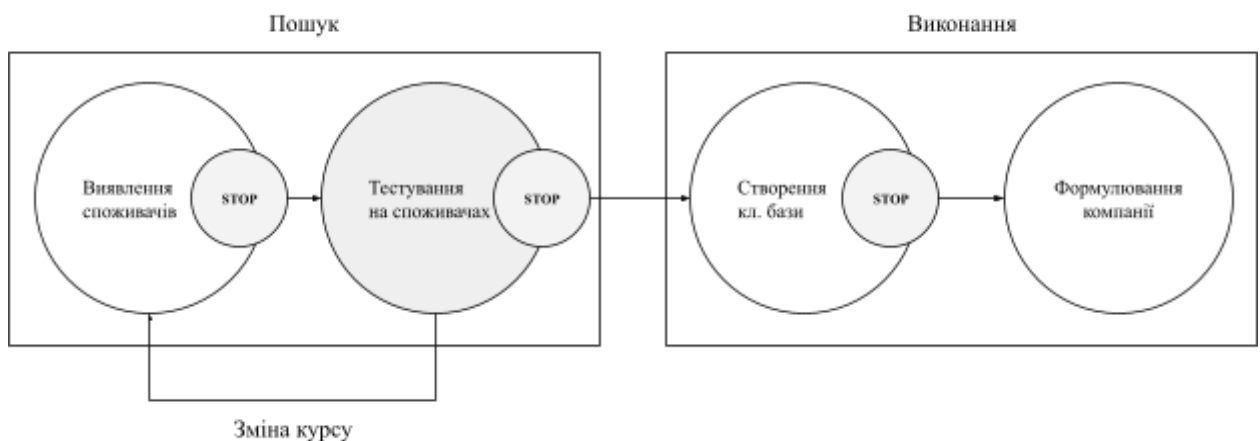


Рис. 1.2. Процес ітеративної адаптації продукту при розробці MVP. [12]

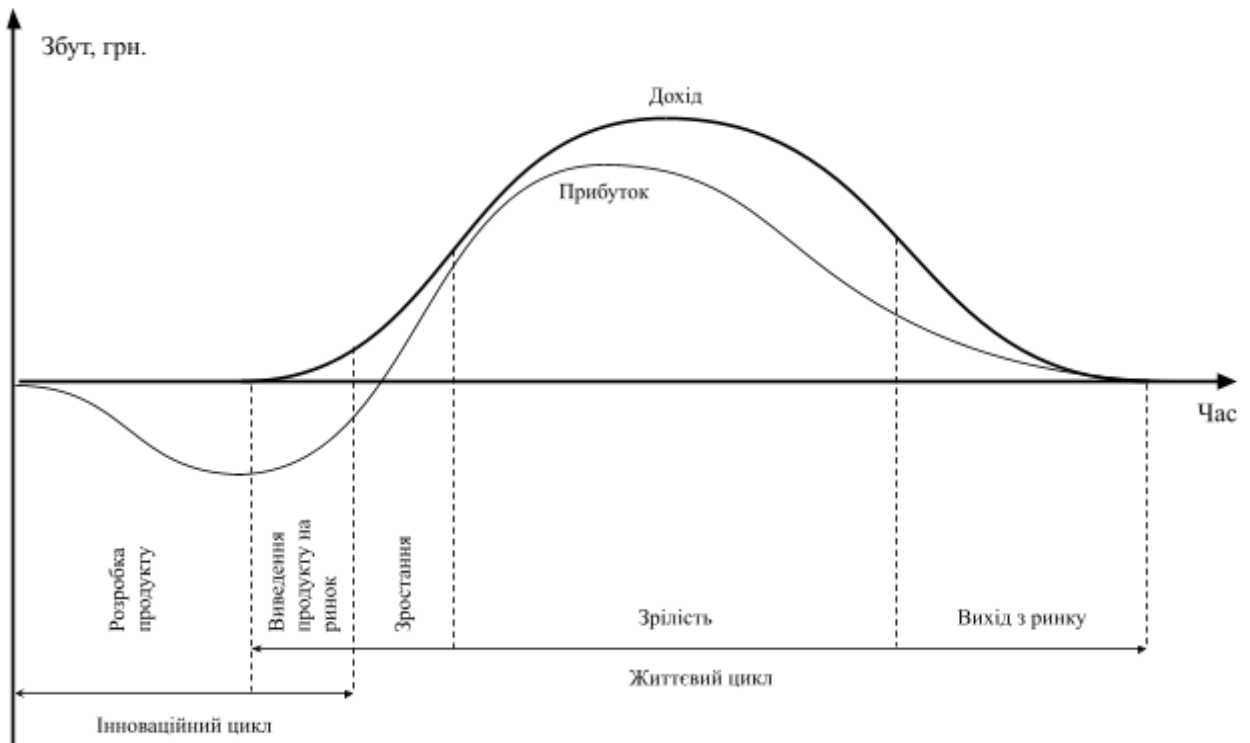


Рис. 1.3. Життєвий цикл нового продукту в традиційних галузях. [5]

Ще один важливий аспект — роль нових продуктів у побудові бренду та репутаційної капіталізації компанії. Успішні інновації стають маркером експертизи й гнучкості компанії, що підвищує її інвестиційну привабливість, сприяє залученню стратегічних партнерів (наприклад, університетів та акселераторів) і відкриває можливості для виходу на нові ринки.

Новий освітній продукт у сфері EdTech — це не лише функціональний інструмент навчання, а й стратегічний актив, що визначає довгострокову життєздатність та зростання компанії в умовах цифрової трансформації. Його створення вимагає міждисциплінарного підходу — поєднання педагогіки, психології, технологій, дизайну та бізнес-моделі.

## 1.2. Теоретичні підходи до управління процесом розробки продуктів у сфері освітніх технологій

Управління процесом створення нового продукту є багатогранною дисципліною, що охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти.

Ефективне впровадження нового продукту вимагає структурованого підходу, який дозволяє підприємству зменшити ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити відповідність кінцевого результату очікуванням ринку. Протягом останніх десятиліть у науковій та прикладній літературі сформувалося кілька теоретичних моделей, що описують управління розробкою продукту на різних етапах його життєвого циклу. [12]

Однією з найперших і найбільш загальноновизнаних є модель життєвого циклу продукту, яка передбачає послідовне проходження таких етапів: дослідження і розробка (R&D), впровадження, зростання, зрілість і спад. Ця модель дозволяє стратегічно планувати момент входу на ринок, інтенсивність маркетингової підтримки, масштабування виробництва, а також прийняття рішення про зняття продукту з ринку. Хоча вона є лінійною за структурою, модель життєвого циклу продукту надає чітке уявлення про динаміку доходів і витрат протягом усього існування продукту. [26]

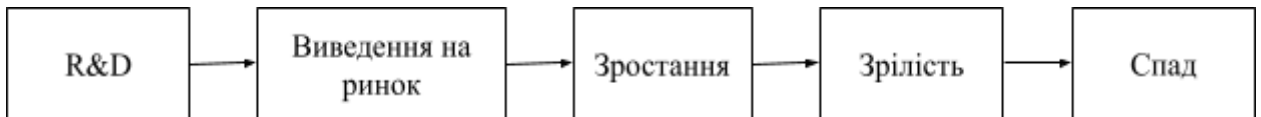


Рис. 1.4. Зображення життєвого циклу продукту.

Інша, більш практично орієнтована модель — це модель Stage-Gate (за Робертом Купером), яка структурує процес розробки нового продукту як серію етапів і контрольних точок — «гейтів». На кожному етапі відбувається визначене коло дій: від генерації ідеї, техніко-економічного обґрунтування, прототипування, тестування до впровадження на ринок. Контрольні точки виконують функцію фільтрів, через які пропускаються лише ті проекти, що відповідають встановленим критеріям. Цей підхід дозволяє зменшити ймовірність провалу, підвищити інвестиційну обґрунтованість і управляти ризиками більш системно. [17]



Рис. 1.5. Зображення розробки продукту за моделлю Stage-Gate.

Зі зростанням гнучкості бізнесу та пришвидшенням змін на ринку в ІТ-галузі дедалі більшої популярності набувають гнучкі методології управління, зокрема Agile та Scrum. Вони базуються на ітеративному підході до розробки, що дозволяє адаптувати продукт у процесі створення на основі регулярного зворотного зв'язку. Agile-методики орієнтовані на постійну взаємодію з користувачами, максимальну адаптивність до змін вимог і командну відповідальність за результат. [33]

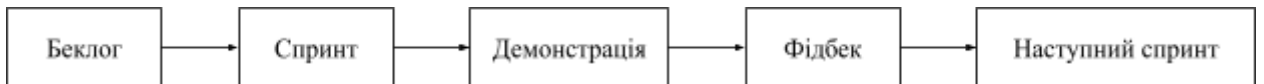


Рис. 1.6. Зображення розробки продукту за моделлю Scrum.

Вибір конкретної моделі чи підходу до розробки продукту має ґрунтуватися на низці чинників: масштабі проекту, складності технологічної реалізації, доступних ресурсах, часових обмеженнях і культурі організації. На практиці досить часто використовуються гібридні моделі — поєднання елементів Stage-Gate та Agile з урахуванням специфіки проекту.

Таблиця 1.2.

Порівняння підходів до управління розробки продукту \*

Критерій	Життєвий цикл продукту	Stage-Gate	Scrum
Структура	Лінійна	Послідовна, з перевітками	Ітеративна

Гнучкість	Низька	Середня	Висока
Зворотний зв'язок	Обмежений	Після завершення етапів	Постійний
Сфера застосування	Традиційне виробництво	Промисловість	ІТ
Швидкість реагування на зміни	Повільна	Помірна	Висока
Роль користувача	Пасивна	Враховується на ключових етапах	Активна участь

\* Розроблено автором

Продовження табл. 1.2

Таким чином, обрана модель розробки продукту визначає не лише організаційний формат і підходи до управління, а й безпосередньо впливає на подальший процес впровадження продукту на ринок. Від гнучкості, поетапності чи ітеративності моделі залежить, яким чином буде побудовано шлях від ідеї до кінцевого споживача. Незалежно від специфіки підходу, кожна модель інтегрується у загальний цикл створення нового продукту, де особливе значення мають етапи генерації, тестування, комерціалізації та післяпроектного аналізу. Саме тому наступним логічним кроком є розгляд ключових етапів процесу впровадження нового продукту або послуги на ринок як інтегрованої складової стратегічного управління інноваціями. [Додаток А, 16]

Перший етап — *генерація ідеї*. Його мета — сформулювати нову товарну або сервісну концепцію, яка має потенціал ринкового успіху. Ідеї можуть походити з різних джерел: внутрішніх (дослідження, технічні

розробки, персонал) і зовнішніх (споживачі, конкуренти, постачальники, нові технології). На цьому етапі важливо забезпечити відкритість до нових рішень і водночас використовувати методи попередньої оцінки доцільності — наприклад, SWOT-аналіз або морфологічний підхід.

Другий етап — *відбір і попередня оцінка ідей*. Включає фільтрацію пропозицій за такими критеріями: технічна реалізованість, ринковий попит, інвестиційна доцільність, стратегічна відповідність підприємству. Тут зазвичай застосовують бальну оцінку або порівняльний аналіз варіантів.

Третій етап — *розробка концепції продукту*. Цей етап передбачає створення первинного опису функціоналу, споживчої цінності, унікальних характеристик майбутнього продукту, а також визначення цільових сегментів ринку. Концепція проходить тестування (часто — у фокус-групах), і за потреби — коригування.

Четвертий етап — *економічне обґрунтування*. Складається техніко-економічне обґрунтування, визначаються прогнольні витрати, очікувані доходи, період окупності, точка беззбитковості, внутрішня норма дохідності. Тут застосовуються класичні методи інвестиційного аналізу: NPV, IRR, ROI.

П'ятий етап — *розробка прототипу або MVP (мінімально життєздатного продукту)*. Прототип дозволяє протестувати ключові функції продукту, зібрати зворотний зв'язок від потенційних користувачів і уточнити технічні параметри перед запуском серійного виробництва.

Шостий етап — *маркетингове планування та підготовка до ринку*. Включає розробку маркетингової стратегії: визначення позиціонування, формування комунікаційного пакета, встановлення ціни, підготовку логістичної інфраструктури. Також визначаються канали збуту, партнери, способи просування.

Сьомий етап — *впровадження продукту на ринок* (комерціалізація). Це фаза, де продукт стає доступним для покупця. Вона супроводжується активною маркетинговою підтримкою, моніторингом продажів і оперативною адаптацією. У цей період важливо забезпечити швидкий збір статистики щодо поведінки споживачів і готовність до коригування стратегії.

Останній етап — *післяпроектний аналіз*. Проводиться оцінка результатів впровадження, порівняння фактичних показників з прогнозними, виявлення причин відхилень, накопичення знань для майбутніх інновацій.

Впровадження нового продукту супроводжується низкою викликів, серед яких найвагомішими є управління ризиками, ефективне планування ресурсів і правильна організація маркетингових та внутрішніх процесів. Ігнорування будь-якого з цих компонентів може призвести до зриву запуску продукту або суттєвих втрат підприємства. [17]

Для системної оцінки ризиків застосовують методи FMEA, PEST-аналіз, матрицю ймовірності/впливу. Результати такого аналізу формують основу для розробки заходів з мінімізації загроз.

Під ресурсами розуміються як матеріальні (обладнання, сировина), так і нематеріальні (людські ресурси, знання, час). Ефективне ресурсне планування дозволяє підприємству уникнути «вузьких місць» у процесі розробки й впровадження продукту. [18]

Ключовими кроками в ресурсному плануванні є:

- формування бюджету;
- графік реалізації (таймлайн);
- розподіл обов'язків та навантаження;
- визначення зовнішніх постачальників чи партнерів
- забезпечення гнучкості ресурсів на випадок непередбачуваних ситуацій.

У сучасних умовах доцільно використовувати ERP-системи, які дозволяють централізовано керувати виробничими, фінансовими та логістичними ресурсами. [27]

На маркетинговому рівні головним завданням є:

- чітке позиціонування нового продукту;
- визначення цільового сегменту споживачів;
- створення унікальної торгової пропозиції (USP);
- формування комунікаційної стратегії (реклама, PR, соціальні мережі);
- побудова лояльності до бренду через тестування та залучення користувачів (наприклад, через beta-запуски).



Рис. 1.7. Лійка залучення споживачів для онлайн-каналів [12].

Особливо важливим є розрахунок ціни: вона має бути достатньо привабливою для клієнта й одночасно економічно обґрунтованою для виробника. Методи ціноутворення можуть базуватися як на витратах, так і на цінності для споживача (value-based pricing). [12]

Ефективна реалізація проекту з впровадження нового продукту передбачає злагоджену роботу між усіма функціональними підрозділами: маркетингом, НДДКР, фінансами, виробництвом та юридичним супроводом.

Типова організаційна структура проектного управління включає [14]:

- керівника проекту, відповідального за загальну координацію;
- кросфункціональні команди з чітким розподілом відповідальностей;
- зовнішніх консультантів або партнерів, залучених до нестандартних завдань;
- регулярний контроль і звітність, з фокусом на досягнення ключових контрольних точок.

Тож, новий продукт у сфері освітніх технологій — це не лише результат інноваційної діяльності, а й ключовий стратегічний інструмент розвитку EdTech-компаній в умовах цифрової трансформації. Його створення, запуск та подальший життєвий цикл є комплексним процесом, що охоплює технічні, педагогічні, маркетингові та організаційні аспекти. Нові освітні продукти відіграють критичну роль як на макrorівні — у формуванні людського капіталу й цифрової економіки, так і на мікрорівні — у підвищенні гнучкості, інноваційності й конкурентоспроможності окремих компаній. Вони стають основою для побудови стійких бізнес-моделей, персоналізованого користувацького досвіду, брендуння та міжнародної експансії.

Водночас, успішність нового продукту значною мірою залежить від управлінського підходу до його розробки, здатності команди ефективно організувати весь процес — від генерації ідеї до комерціалізації та масштабування. Тому далі, у другому розділі, увага буде зосереджена на аналітичному дослідженні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розробку і впровадження нових продуктів на прикладі конкретного підприємства — української EdTech-компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ». Це дозволить розкрити практичну складову розробки інноваційних рішень у контексті реальних ринкових викликів і стратегій.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ»**

### **2.1. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища компанії**

У сучасних умовах глобальної конкуренції здатність підприємств адаптуватися до технологічних змін, швидко впроваджувати інновації та ефективно трансформувати бізнес-моделі стає ключовим чинником успіху. Перехід до економіки знань, орієнтованої на інтелектуальний капітал, докорінно змінює механізми розвитку галузей, зокрема в сфері освіти. Водночас цифрова трансформація посилює позиції тих компаній, які здатні поєднувати гнучкість, інноваційність і стратегічне бачення.

Для України, де частка витрат на наукові дослідження і розробки залишається відносно низькою, важливу роль відіграє розвиток внутрішнього підприємницького середовища, спроможного генерувати та комерціалізувати інноваційні рішення. Особливо помітним цей процес є в секторі EdTech — цифрових освітніх технологій, що поєднують досягнення педагогіки та інформаційних технологій.

Одним із помітних гравців українського ринку EdTech є ТОВ «ГОУ АЙТІ», компанія, яка демонструє сталі темпи зростання, активно впроваджує інновації та формує нові стандарти онлайн-освіти. Її досвід є показовим прикладом того, як внутрішні фактори — фінансова стабільність, організаційна культура, управлінські підходи — впливають на спроможність реалізовувати успішні інноваційні продукти. У цьому контексті доцільним є здійснення комплексного стратегічного аналізу, зокрема за допомогою SWOT-методології, яка дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози, що визначають простір для розвитку та вдосконалення освітніх продуктів.

Аналіз діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ» свідчить про наявність виразних сильних сторін, серед яких слід відзначити високий рівень працевлаштованості випускників, ефективну маркетингову стратегію, а також активну співпрацю з ключовими представниками ІТ-галузі. Це забезпечує компанії конкурентну перевагу на перенасиченому ринку освітніх послуг і сприяє формуванню стійкої репутації в очах споживачів. Разом із тим, SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати й низку внутрішніх обмежень. Серед них — відносно низький рівень клієнтоорієнтованості, що може свідчити про нерівномірність у сервісному забезпеченні на різних етапах взаємодії з користувачем. Окрім цього, обмежена присутність у соціальних мережах свідчить про потенціал для вдосконалення digital-комунікації з цільовою аудиторією.

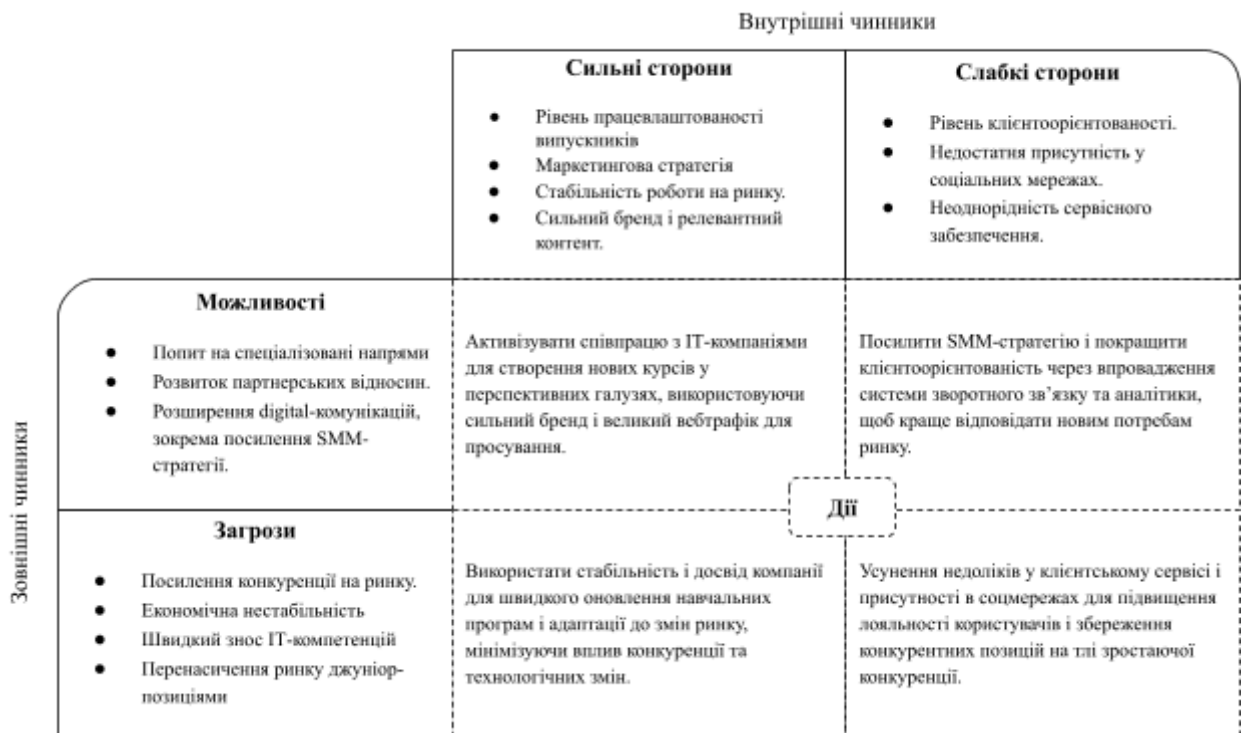


Рис. 2.1. Перехресний аналіз SWOT ТОВ «ГОУ АЙТІ».

Зовнішнє середовище формує як нові виклики, так і перспективи для подальшого зростання. До можливостей можна віднести зростаючий попит на спеціалізовані напрями (наприклад, DevOps та ШІ), які поки що

недостатньо представлені в навчальній пропозиції більшості гравців ринку. Також перспективним є розвиток партнерств з бізнесом та міжнародними платформами, що дозволить посилити релевантність навчального контенту.

Водночас актуальними залишаються і загрози. Зокрема, посилення конкуренції на ринку, ризики зниження платоспроможності населення внаслідок економічної нестабільності, а також швидкий моральний знос ІТ-компетенцій, що потребує постійного оновлення навчального змісту та методологій.

З аналізу можна дійти висновку про сильну стратегічну гнучкість ТОВ «ГОУ АЙТІ», але водночас в компанії є необхідність удосконалення сервісної частини, зміцнення клієнтських відносин та розширення інноваційної лінійки освітніх продуктів відповідно до динаміки ринку.

Оцінюючи позиції ТОВ «ГОУ АЙТІ» з фінансової точки зору, слід зазначити стабільне зростання виручки та прибутковості впродовж останніх років [Додатки В, Г]. За даними фінансової звітності, компанія демонструє позитивну динаміку обігу, зокрема в умовах високої конкуренції на EdTech-ринку. Це свідчить про життєздатність бізнес-моделі, грамотну маркетингову політику та ефективну операційну діяльність. Разом з тим, частка витрат на розвиток продукту й аналітику зростає, що можна трактувати як стратегічну інвестицію у майбутню стійкість. Рентабельність зберігається на прийнятному рівні, попри коливання витрат на залучення нових клієнтів. Це вказує на прагнення компанії до довгострокового закріплення на ринку за рахунок якості продукту, а не цінової конкуренції.

Такі результати створюють підґрунтя для масштабування та поглиблення кооперацій з галуззю, про що свідчать і практичні кейси — зокрема участь компанії в державній ініціативі IT Generation. Успішність випускників цієї програми та високий рівень їх працевлаштування

підтверджують ефективність освітнього підходу, що орієнтований на реальні потреби ринку.

Фінансовий стан демонструє високу інвестиційну привабливість, здатність до швидкого масштабування та високий рівень прибутковості на етапі зростання. Водночас спостерігається потреба в стабілізації витратної частини та оптимізації операційних процесів, що дозволить компанії вийти на сталий рівень рентабельності та продовжити інноваційний розвиток. У поєднанні з достатнім фінансовим ресурсом це створює сприятливі умови для запуску нових освітніх продуктів та посилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. [8]

На тлі загальнонаціонального дослідження в межах проекту IT Generation, започаткованого Міністерством цифрової трансформації України, чітко виявлено дисбаланс між існуючими освітніми моделями в EdTech-сфері та актуальними потребами ринку праці. Так, станом на початок 2024 року з понад 1800 випускників програми лише близько 20% змогли працевлаштуватися у сфері IT. Цей показник відображає обмежену ефективність значної частини освітніх пропозицій та вказує на нагальну потребу у переосмисленні структури і змісту курсів з орієнтацією на ринкову доцільність та практичну затребуваність.

Окрему увагу привертають результати за окремими навчальними закладами: компанія «ГОУ АЙТІ» продемонструвала один з найвищих рівнів працевлаштування серед своїх випускників, що свідчить про вищу відповідність освітнього продукту очікуванням галузі. Це також підтверджує ефективність внутрішніх сервісів кар'єрного супроводу, що дозволяє компанії вирізнятися на фоні конкурентів.

Узагальнення результатів IT Generation висвітлює ще одну характерну рису вітчизняного EdTech-ринку — надмірну концентрацію курсів у сегменті початкових позицій, таких як Front-end, QA, UI/UX. Це призвело до

перенасичення джуніор-ринку, тоді як попит поступово зміщується у бік спеціалізацій, що потребують вищої технічної кваліфікації: Data Science, AI, DevOps, кібербезпека, Web3. Відповідно, EdTech-компанії постають перед необхідністю оновлення портфелю курсів та тіснішої інтеграції з представниками IT-індустрії.

Зміни спостерігаються також у поведінці споживачів. Молоді українці дедалі частіше обирають короткі, практико-орієнтовані та модульні формати навчання, які дозволяють швидко застосовувати отримані знання. Це підкріплюється глобальними трендами — зокрема, даними платформи Coursera, згідно з якими більшість користувачів обирають програми, що поєднують сертифікацію з прикладним фокусом.

### Відсоток працевлаштованих студентів vs. Компанія

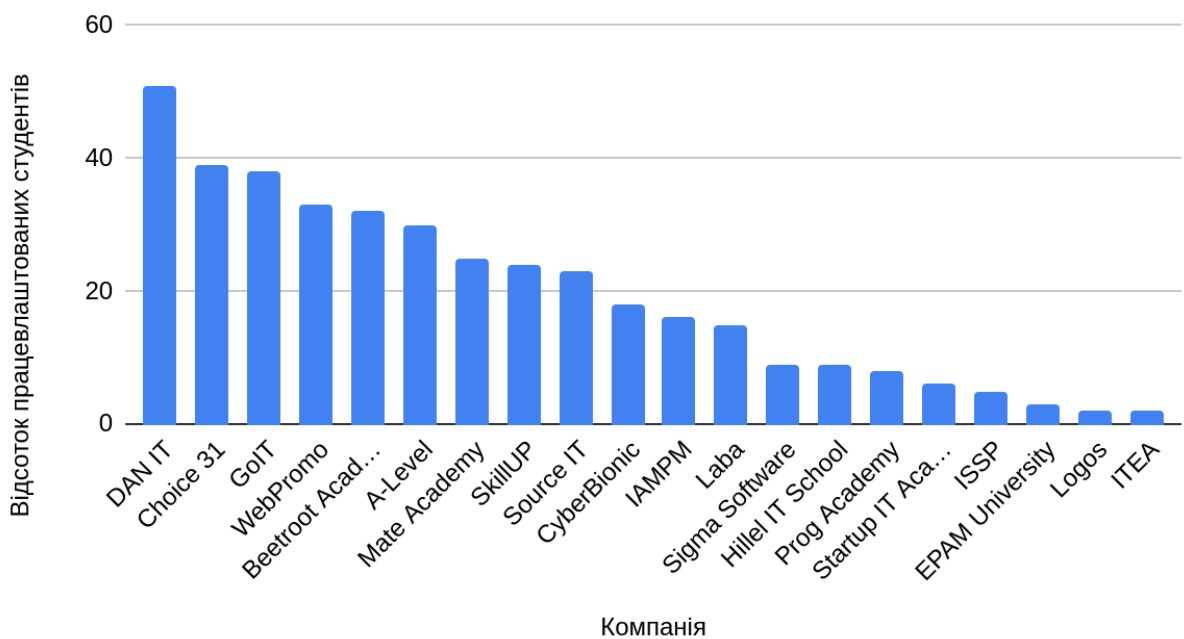


Рис. 2.2. Відсоток працевлаштованих студентів за навчанням у компанії (за проектом Мінцифри «IT-Generation») [38].

У цьому контексті особливу цінність мають ринкові дані Ukrainian Business Award 2024, які дозволяють порівняти ключових гравців

українського EdTech-сегменту за низкою кількісних і якісних показників. За результатами рейтингу, до десятки лідерів увійшли такі компанії, як Hillel IT School, Mate Academy, ITVDN, IT STEP та «ГОУ АЙТІ». Попри певні слабкі сторони, зокрема найнижчий показник клієнтоорієнтованості, «ГОУ АЙТІ» вирізняється високим рівнем користувацького досвіду, що може свідчити про якість освітнього процесу, яка перевищує очікування користувачів.

Компанія також демонструє найвищі значення вебтрафіку — понад 1,2 млн користувачів за 3 місяці, що вдвічі перевищує показники найближчого конкурента. Це, ймовірно, пов'язано з ефективною маркетинговою стратегією, силою бренду та релевантністю освітнього контенту. Натомість, компанії з ширшим спектром курсів, такі як Hillel IT (12 курсів), не демонструють таких самих охоплень, що може свідчити про неузгодженість між асортиментом та запитом цільової аудиторії.

Ще одним фактором є тривалість роботи компаній на ринку. «ГОУ АЙТІ» функціонує вже 10 років, що дозволяє говорити про стабільність та наявність накопиченого досвіду, хоча такі компанії, як IT STEP, мають суттєво більший стаж — до 25 років, що дає їм стратегічну перевагу у довгостроковому плануванні та розвитку інфраструктури.

Незважаючи на високу загальну відвідуваність, трафік «ГОУ АЙТІ» переважно генерується за рахунок платного просування, SEO та партнерських програм. Це вказує на потенціал зростання в органічних каналах, зокрема у соціальних мережах. Посилення присутності в соцмедіа може стати дієвим інструментом підвищення впізнаваності бренду, посилення довіри та залучення нових користувачів через канали з низькою вартістю ліда.

Враховуючи ці аналітичні висновки, постає завдання сформулювати комплексну оцінку позицій компаній на ринку з використанням багатofакторного підходу. Для цього доцільним є застосування методу

TOPSIS, який дозволяє зіставити альтернативи за сукупністю кількісних та якісних показників і сформулювати об'єктивне ранжування учасників ринку.

До аналізу було залучено п'ять компаній: «ГОУ АЙТІ», Hillel IT School, Mate Academy, ITVDN та IT STEP. Для побудови моделі було обрано шість критеріїв, які репрезентують ключові аспекти ринкової діяльності EdTech-платформ:

1. Рівень працевлаштування випускників (%) — як показник відповідності освітнього продукту потребам ринку (максимізація).
2. Обсяг вебтрафіку за 3 міс. (тис. користувачів) — як індикатор маркетингової присутності та впізнаваності бренду (максимізація).
3. Кількість курсів у пропозиції — як показник широти асортименту (максимізація).
4. Тривалість роботи на ринку (роки) — як індикатор стабільності та досвіду (максимізація).
5. Оцінка клієнтоорієнтованості (1–10) — як якісний критерій рівня сервісу (максимізація).
6. Оцінка користувацького досвіду (1–10) — як характеристика якості навчання (максимізація).

Після нормалізації матриці рішень [Додаток Е] та обрахунку відстаней до ідеального позитивного та негативного рішень, було розраховано коефіцієнт близькості кожної компанії до ідеалу. Цей коефіцієнт дозволяє побудувати ранжування EdTech-компаній за ступенем їх ефективності у поточному ринковому середовищі.

Таблиця 2.1.

Нормалізовані значення \*

Компанія	C1	C2	C3	C4	C5	C6
GoIT	0.609	0.798	0.331	0.26	0.333	0.343

Hillel IT	0.433	0.182	0.662	0.312	0.667	0.49
Mate	0.561	0.426	0.276	0.156	0.467	0.441
ITVDN	0.401	0.127	0.607	0.26	0.533	0.441
IT STEP	0.304	0.428	0.166	0.649	0.4	0.343

\* Розроблено автором

Ваги було встановлено на основі оцінки їх значущості для запуску та ефективності EdTech-продукту [Таблиця 2.1]:

Таблиця 2.2.

Визначення ваг критеріїв \*

Критерій	Позначення	Вага
Працевлаштування	C1	0.25
Трафік	C2	0.2
Кількість курсів	C3	0.1
Досвід на ринку	C4	0.15
Клієнтоорієнтованість	C5	0.15
Користувацький досвід	C6	0.15

\* Розроблено автором

Таблиця 2.3.

Зважена нормалізована матриця \*

Компанія	C1	C2	C3	C4	C5	C6
GoIT	<b>0.152</b>	<b>0.16</b>	0.033	0.039	0.05	0.051
Hillel IT	0.108	0.036	<b>0.066</b>	0.047	<b>0.1</b>	<b>0.073</b>
Mate	0.14	0.085	0.028	0.023	0.07	0.066
ITVDN	0.1	0.025	0.061	0.039	0.08	0.066
IT STEP	0.076	0.086	0.017	<b>0.097</b>	0.06	0.051

\* Розроблено автором

Таблиця 2.4.

Відстань до ідеалу ( $D^+$ ) та до антиідеалу ( $D^-$ ) \*

Компанія	$D^+$	$D^-$	$C_i$ (близькість до ідеалу)
GoIT	0.079	0.102	0.563
Hillel IT	0.079	0.088	0.527
Mate	0.095	0.075	0.441
ITVDN	0.091	0.061	0.403
IT STEP	0.092	0.05	0.353

\* Розроблено автором

Результати багатокритеріального аналізу методом TOPSIS підтвердили провідні позиції ТОВ «ГОУ АЙТІ» серед українських EdTech-компаній. Зокрема, високий рівень працевлаштування випускників, значний трафік, стабільна ринкова присутність і позитивний користувацький досвід свідчать про ефективність поточної освітньої моделі компанії. Попри певні слабкі місця, такі як нижчий рівень клієнтоорієнтованості, загальна стратегічна позиція «ГОУ АЙТІ» залишається сильною, особливо у контексті гнучкості освітнього контенту та відповідності ринку праці.

Таким чином, визначені конкурентні переваги дозволяють перейти до розгляду практичних аспектів створення та впровадження освітнього продукту, зокрема тих елементів, які забезпечують стійку ефективність та підвищують конкурентоспроможність компанії.

## 2.2. Практичні аспекти розробки та впровадження нового освітнього продукту

Як було зазначено, конкурентна відмінність ТОВ «ГОУ АЙТІ» полягає у високому рівні працевлаштованості студентів, що свідчить не тільки про налаштовані організаційні аспекти розробки, а й про інші інструменти для покращення конкурентоспроможності.

На ринку EdTech кооперація стає критичним елементом продуктової стратегії компаній, що прагнуть швидко адаптуватися до змін та скорочувати час виходу на ринок (time-to-market). Одним із прикладів успішної кооперації в ТОВ «ГОУ АЙТІ» є співпраця з ІТ-компаніями-роботодавцями. У 2022–2024 роках компанія уклала понад 40 меморандумів з українськими та іноземними ІТ-компаніями (зокрема, SoftServe, EPAM, Sigma Software), які допомагають формувати навчальний контент з урахуванням актуальних вимог ринку. Завдяки цьому було розроблено та запущено спеціалізовані курси, а також «професійні треки» (career tracks) із гарантованою стажуванням для найкращих випускників.

Тісним прикладом стратегічної кооперації є партнерство ТОВ «ГОУ АЙТІ» з міжнародною ІТ-компанією EPAM Systems у створенні інноваційного освітнього формату — Neoversity (Університет Сучасних Технологій). Цей проект став не просто платформою для підготовки спеціалістів, а моделлю практико-орієнтованої вищої освіти, яка поєднує академічний фундамент із вимогами сучасної ІТ-індустрії. [7]

Neoversity є прикладом глибокої інституційної кооперації, що охоплює:

- спільне проектування програм бакалаврату та магістратури за спеціальностями «Штучний інтелект та машинне навчання», «Інженерія програмного забезпечення», «Кібербезпека» та ін.;

- інтеграцію навчального контенту від ЕРАМ (реальні кейси, проектні задачі, методики Agile/Scrum) у навчальні плани;
- участь експертів і технічних лідерів ЕРАМ як менторів та лекторів на вибіркових дисциплінах і відкритих воркшопах;
- поєднання онлайн- та офлайн-модулів, з урахуванням реалій глобальної віддаленої роботи.

Ефекти співпраці є для обох сторін кооперації:

- для ТОВ «ГОУ АЙТІ» — це підвищення репутаційної ваги, розширення клієнтської бази за рахунок абітурієнтів, які прагнуть практичного диплому з ІТ;
- для ЕРАМ — формування власного кадрового резерву, зниження витрат на первинне навчання junior-фахівців, зміцнення іміджу як соціально відповідального технологічного лідера.

Приклад вдало демонструє потенціал гібридних освітніх моделей, які можуть стати основою для майбутньої реформи вищої освіти в Україні, орієнтованої на продуктивну кооперацію між бізнесом та освітніми провайдерами [7].

Попри наявні успішні кейси запуску нових освітніх продуктів, таких як Neoversity, процес їх розробки та впровадження супроводжується низкою типових викликів, з якими стикаються навіть інноваційно зрілі EdTech-компанії. Ці виклики охоплюють кілька рівнів:

- Організаційні виклики, пов'язані з необхідністю синхронізації між різними функціональними командами (маркетинг, технічна розробка, методисти, аналітика). Запуск нового продукту часто вимагає зміни існуючих процесів, що супроводжується опором змін.

- Методичні виклики, що полягають у трансформації педагогічного контенту для нових форматів: мікронавчання, інтерактивні симуляції, адаптивне навчання. Це вимагає залучення викладачів до кросфункціональної взаємодії з технічними та продуктовими командами.
- Технічні виклики, зокрема потреба швидко масштабувати цифрову інфраструктуру, інтегрувати LMS, забезпечити безперебійність платформи на різних пристроях, дотримуючись при цьому вимог кібербезпеки.
- Маркетингові виклики, пов'язані із необхідністю подолати недовіру до нових форматів серед частини цільової аудиторії, сформувати достатній рівень початкового інтересу та залученості.
- Виклики верифікації ефективності продукту, які включають розробку релевантних метрик оцінки якості навчання, залучення, відсотку завершення курсу та ROI освітнього проекту.

Усі ці аспекти зумовлюють необхідність поетапного підходу до розробки інноваційного продукту. З цією метою в ТОВ «ГОУ АЙТІ» застосовується модель створення MVP — мінімально життєздатного продукту, що дозволяє протестувати ключові гіпотези та зменшити ризики перед повноцінним запуском. Компанія має показово високий рівень інтеграції відділів, який доводиться високими результатами маркетингової команди (рівень охоплення), технічної команди (рівень користувацького досвіду), освітньої команди (рівень працевлаштування користувачів) та аналітичної команди (гармонійна налаштованість бізнес-процесів).



Рис. 2.3. Зображення внутрішньої координації команд у розробці мінімального продукту.

Для створення MVP у «ГОУ АЙТІ» обирається гнучкий підхід: замість одразу повноцінного запуску курсу створюється базова версія з обмеженою кількістю освітнього контенту, але з повною структурою навчального процесу. Такий підхід дає змогу перевірити реакцію користувачів, зібрати зворотний зв'язок, оцінити рівень залучення та виявити, які саме елементи продукту потребують доопрацювання або мають найбільшу цінність для цільової аудиторії. Паралельно з розробкою MVP команда маркетингу тестує декілька каналів залучення користувачів — через соціальні мережі, email-розсилки та цільові сторінки.

Ключовою особливістю процесу створення MVP в «ГОУ АЙТІ» стало активне залучення потенційних користувачів на ранньому етапі — через опитування, тестові заняття, пілотні потоки та аналітику поведінки на сайті. Це дозволило не тільки скоротити ризики, пов'язані з виходом нового продукту, а й сформувати перших амбасадорів курсу, які сприяли його подальшій популяризації.

У практиці впровадження нових освітніх продуктів ТОВ «ГОУ АЙТІ» спостерігається синтез двох підходів до управління життєвим циклом

продукту — класичної моделі Stage-Gate та гнучкої методології Agile. Компанія не дотримується жорстко жодної з них, натомість адаптує процес під специфіку EdTech-продуктів та особливості ринку онлайн-освіти в Україні [Додаток Б].

На ранніх етапах створення нового курсу або навчальної платформи «ГОУ АЙТІ» застосовує елементи Stage-Gate — процес поділено на чіткі фази: від генерації ідей до первинної оцінки, формування концепції, створення MVP (мінімально життєздатного продукту), тестування та масштабування. Кожен етап супроводжується внутрішньою експертною оцінкою, яка дозволяє або дозволити перехід до наступних «воріт» (gate), або відхилити проект. Однак після запуску MVP в роботу вступають принципи Agile: кросфункціональні команди продукту організують роботу за спринтами (2–3 тижні), регулярно перевіряють гіпотези через A/B-тестування, аналітику користувацької поведінки та опитування студентів. Постійна ітерація дає змогу швидко реагувати на зворотний зв'язок, виправляти недоліки, адаптувати навчальні матеріали або формат взаємодії.

Комбінована модель управління особливо ефективна в умовах динамічного ринку. Наприклад, під час впровадження нових мікрокурсів, «ГОУ АЙТІ» спочатку проводить аналіз конкурентного середовища та потреб аудиторії, визначає пріоритети тем, а потім оперативно тестує контент на невеликій групі користувачів, поступово розширюючи масштаб за умови успішного прийняття.

Ще однією характерною особливістю процесу управління є застосування циклу безперервної розробки та інтеграції (CI/CD), що реалізується через регулярні ретроспективи та аналіз спринтів. Команди не лише оцінюють технічні результати, а й переглядають процеси співпраці, комунікації та управління навантаженням. Це дозволяє адаптуватися до

зростаючих потреб користувачів та забезпечувати стійкий розвиток платформи.

Крім того, в «ГОУ АЙТІ» активно використовується практика «інноваційних треків» — окремих дослідницьких ініціатив, які паралельно з основною розробкою тестують радикальні або експериментальні ідеї (наприклад, побудова рекомендаційних систем на основі поведінкової аналітики). Результати таких треків після перевірки ефективності можуть переходити до основного продукту. Також компанія активно використовує принцип «product mindset» — кожен член команди, незалежно від ролі, розуміє кінцеву цінність продукту для користувача й орієнтується на досягнення спільного результату. Це дозволяє мінімізувати втрати часу на непотрібні погодження та пришвидшує прийняття рішень.

Важливо підкреслити, що система управління розробкою в «ГОУ АЙТІ» побудована із урахуванням масштабованості. У разі успішного запуску MVP і підтвердження ринкової зацікавленості команда переходить до масштабування за *SAFe-підходом* (Scaled Agile Framework), що дозволяє координувати декілька Agile-команд у межах великого продукту. У таких випадках додається роль Release Train Engineer (аналог скрам-майстра для декількох команд), вводяться узгоджені PI-планування (Program Increment Planning) і створюються міжкомандні ради для координації дорожньої карти продукту. [33] Такий гібридний підхід надає змогу поєднати надзвичайну гнучкість стартап-моделі із структурованістю на фазі масштабування, що є критично важливим для EdTech-компанії, яка одночасно прагне до інновацій та стабільності навчального середовища.

Окрім широко вживаних підходів до розробки нових освітніх продуктів, таких як створення MVP, Stage-Gate або гнучких методологій управління проектами, на практиці дедалі більшого поширення набувають й інші моделі. Одним із таких підходів є дизайн-мислення (Design Thinking),

що ґрунтується на глибокому розумінні потреб кінцевого користувача, акцентуючи увагу на емпатії, прототипуванні та постійному тестуванні рішень [15]. Це дозволяє формувати релевантні освітні продукти, які вирішують конкретні завдання користувача.

Іншим важливим підходом є метод «ощадливого стартапу» (Lean Startup) — модель, яка передбачає швидке висування та перевірку гіпотез із мінімальними ресурсами [13]. У сфері EdTech вона використовується для запуску пілотних курсів або сервісів з подальшим доопрацюванням на основі зворотного зв'язку. Подібну логіку використовує і підхід Jobs To Be Done [16], який зосереджується не на характеристиках продукту, а на «роботі», яку користувач хоче виконати за його допомогою. Це дозволяє проектувати освітні рішення, що максимально відповідають контексту використання та очікуванням аудиторії.

Варто також відзначити концепцію відкритих інновацій, яка полягає у залученні до процесу розробки зовнішніх експертів, партнерів або навіть кінцевих користувачів. У контексті EdTech такий підхід дозволяє збагачувати продукт новими ідеями, підвищувати його якість та актуальність, а також створювати ефект спільної відповідальності за результат навчання.

Застосування зазначених методів окремо або в поєднанні з класичними моделями розробки дає змогу EdTech-компаніям адаптуватися до динамічного ринку, ефективно використовувати ресурси та створювати конкурентоспроможні інноваційні продукти.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НА РИНОК ОСВІТНЬОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ»**

#### **3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації процесу створення та впровадження нового освітнього продукту на ринок**

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ГОУ АЙТІ», а також з урахуванням результатів оцінки ефективності запуску нового продукту за методом TOPSIS, доцільно сформувавши комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесу розробки та впровадження освітнього продукту на ринок. Одним із ключових викликів, з якими стикається компанія, є високий рівень конкуренції в EdTech-сфері, зростаюча вартість залучення користувачів та потреба в постійному оновленні контенту згідно з динамікою ринку праці. За цих умов особливого значення набуває оптимізація процесів розробки продуктів з урахуванням сучасних підходів до інноваційного менеджменту.

Перш за все, слід підвищити ефективність початкового етапу створення продукту — ідеації. Рекомендується системно впровадити підхід дизайн-мислення (Design Thinking) як спосіб емпатичного занурення у потреби користувача. Варто організувати регулярні цикли глибинних інтерв'ю з потенційними слухачами, а також залучати викладачів і кураторів до спільного генерування рішень. Це дозволить сформувавши концепцію продукту, яка буде не лише освітньо цінною, але й ринково релевантною.

Наступним пріоритетом має стати внутрішнє структурування процесу розробки продукту. На поточному етапі в компанії відсутня чітко визначена фаза тестування контенту до запуску. Запровадження етапу попередньої апробації дозволить отримати якісний фідбек від обмеженої групи користувачів і за потреби внести зміни до фінальної версії продукту. Це

важливо як для підвищення якості контенту, так і для формування лояльності до бренду.

Варто впровадити механізми відкритих інновацій, залучаючи експертів галузі, випускників курсів, а також представників компаній-роботодавців до процесу створення освітніх рішень. Це сприятиме не лише підвищенню актуальності змісту, а й посиленню ринкової репутації ТОВ «ГОУ АЙТІ».

Надалі логічним етапом у системі управління інноваціями має стати визначення критеріїв ефективності впровадження продукту на ринок, що дозволить не лише оцінити результати впровадження, а й скоригувати стратегію з урахуванням реального зворотного зв'язку від цільової аудиторії.

Одним із основних критеріїв має стати рівень конверсії від ліда до платного користувача, який дозволяє оцінити не лише якість маркетингових повідомлень, але й релевантність самого продукту очікуванням цільової аудиторії. У цьому контексті доцільним є відстеження окремих підетапів воронки: охоплення, залучення, реєстрації, пробного проходження та купівлі. Кожна з цих метрик має бути оцінена в динаміці, із прив'язкою до окремих змін у продукті або маркетинговій комунікації.

Наступним важливим критерієм є рівень утримання користувача після перших 7 і 30 днів. Він свідчить про відповідність продукту очікуванням, його практичну цінність та зручність використання. Низький показник утримання, навіть за високої початкової конверсії, є сигналом до вдосконалення як змісту продукту, так і користувацького досвіду.

Не менш значущим є час, необхідний для досягнення точки беззбитковості MVP (break-even point), що демонструє ефективність управління ресурсами на етапі запуску. Тут варто враховувати як прямі витрати на створення продукту, так і витрати на маркетинг, підтримку,

аналітику. Короткий часовий проміжок до break-even сигналізує про вдалу бізнес-модель і правильну цінову стратегію.

Слід також враховувати кількість та якість отриманого фідбеку від користувачів (як кількісно — через опитування NPS, так і якісно — через глибокі інтерв'ю). Змістовна зворотна інформація дозволяє швидко виявляти слабкі місця продукту, адаптувати його та забезпечити довготривалу лояльність.

Додатковим індикатором ефективності є ступінь органічного зростання аудиторії (через реферальну програму, поширення в соціальних мережах), який відображає віральність і здатність продукту задовольняти базові потреби споживача настільки, що він стає об'єктом добровільного просування серед потенційних користувачів.

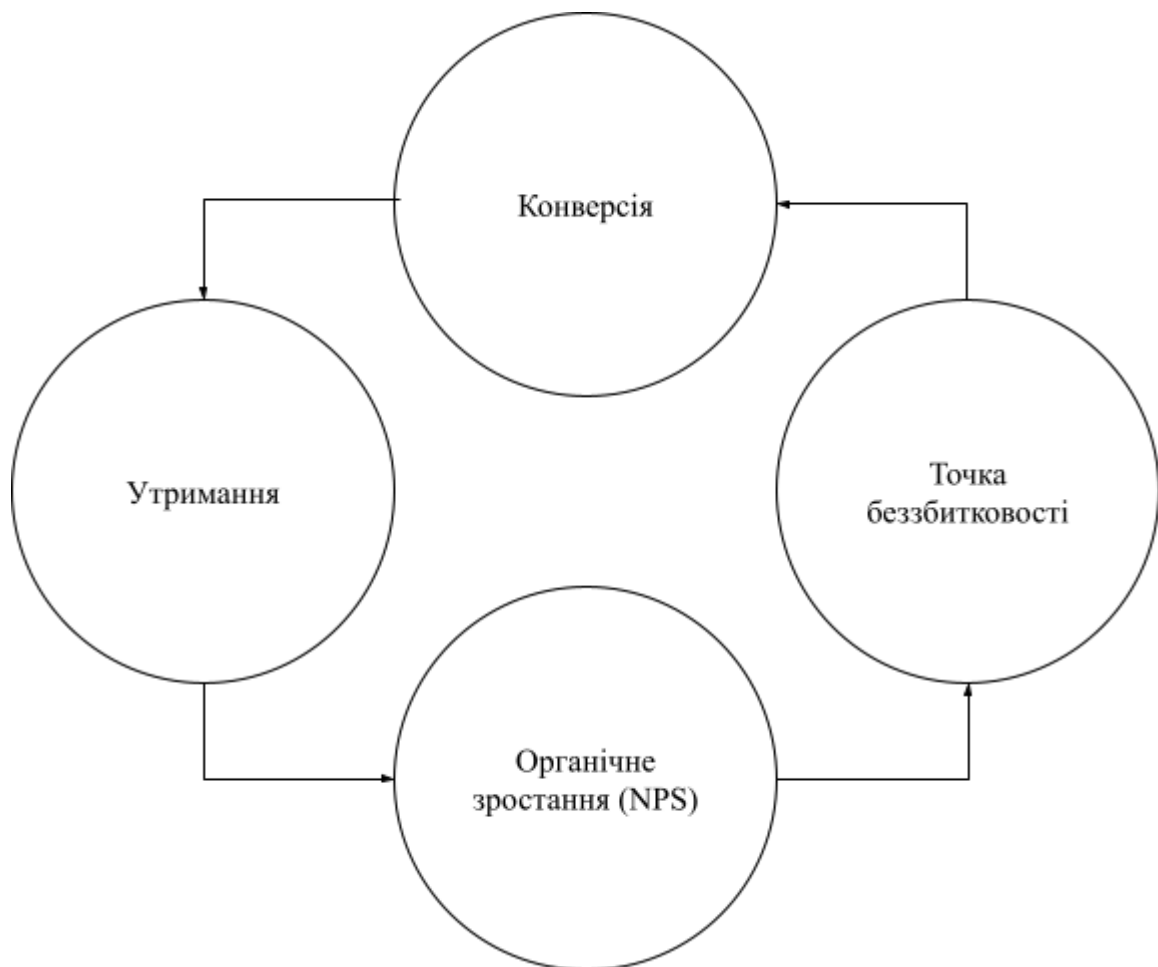


Рис. 3.1. Систематизація критеріїв ефективності впровадження продукту на ринок.

Усі критерії мають оцінюватися не окремо, а в системному взаємозв'язку, в межах наскрізної продуктової аналітики. Такий підхід забезпечить не лише фактологічну оцінку успішності впровадження продукту на ринок, а й дозволить вчасно реагувати на зміну запиту, зменшити ризики й вибудувати життєвий цикл продукту більш гнучко та адаптивно.

Кажучи про впровадження продукту на ринок та подальше утримання споживчої бази, по-перше, доцільно формувати відчуття приналежності до ексклюзивної тестової групи. Якщо користувачі сприймають себе не просто як споживачів контенту, а як активних учасників процесу створення курсу, це значно підвищує їхню мотивацію проходити програму до кінця та надавати змістовний фідбек. Для цього можна використовувати пряму комунікацію від команди розробників, регулярні особисті повідомлення в месенджерах чи email-розсилках із підкресленням їхнього внеску у вдосконалення продукту. Також варто заздалегідь пояснювати мету MVP, наголошуючи на тому, що думка кожного учасника формує остаточний вигляд курсу.

Другим ефективним інструментом є створення механізмів швидкого та ненав'язливого зворотного зв'язку. Замість стандартних анкет наприкінці модуля можна вбудовувати мікроопитування після кожного блоку навчання або інтегрувати інтерактивні контекстні реакції на кшталт «Цей урок був для вас корисним? Так/Ні». Такий формат дозволяє зібрати більше якісних реакцій без перевантаження користувача. Додатково, залучення можна посилити через вбудовані функції оцінки складності завдань або контенту, що допоможе краще адаптувати продукт до рівня підготовки цільової аудиторії.

Варто звернути увагу на якість і доступність зворотного зв'язку з боку викладачів чи менторів. Навіть якщо MVP передбачає мінімальне навантаження на викладацький склад, точкове залучення тьюторів здатне

значно підвищити рівень довіри до продукту. Це також дозволяє виявляти найбільш критичні зони непорозуміння або технічних складностей, що згодом можуть бути виправлені у повній версії курсу.

Також доцільним є застосування моделі соціального підкріплення — об'єднання учасників у невеликі групи, стимулювання взаємодії в спільнотах (наприклад, Telegram або Discord), організація коротких онлайн-зустрічей для обговорення прогресу. Такий підхід створює ефект групової динаміки, в межах якої користувачі взаємно підкріплюють мотивацію один одного, що особливо важливо для онлайн-освіти з високим ризиком «відпаду» користувачів. Це не лише покращує якість перевірки гіпотез, а й формує перше ядро лояльної спільноти навколо нового продукту.

Щодо координації розробки продукту, слід зробити фокусування для спільної мети — узгодженого бачення кінцевої цінності продукту для користувача. Лише за умови, коли всі учасники процесу поділяють єдину ідею щодо ключових характеристик продукту, його цільової аудиторії, позиціонування і способу комунікації, можлива ефективна колективна робота. Досягти цього можна через воркшопи із залученням усіх команд або інтерактивні сесії зі створення Customer Journey Map [38].

Посилення координації дозволяє мінімізувати внутрішні бар'єри, оптимізувати використання ресурсів і досягти більш швидкого й якісного запуску нового продукту.

### **3.2. Формування механізмів масштабування нового освітнього продукту**

У контексті динамічного розвитку ринку EdTech та зростаючої конкуренції, оцінка ефективності запуску продукту має супроводжуватись розробкою довгострокової моделі його масштабування. Впровадження інноваційного продукту на ринок — це лише початковий етап його життєвого

циклу. Для забезпечення стійкого зростання та підвищення окупності інвестицій ключовим завданням стає формування механізмів масштабування, які дозволяють ефективно збільшувати охоплення аудиторії, розширювати функціональність і виходити на нові сегменти споживачів без втрати якості та керованості.

Для ТОВ «ГОУ АЙТІ», яке вже має напрацьовані процеси гнучкої розробки та налагоджену інфраструктуру EdTech-продуктів, масштабування нового освітнього рішення передбачає не лише зростання кількості користувачів, а й адаптацію контенту, оптимізацію операційної моделі, інтеграцію з новими каналами просування та потенційними партнерами. Зокрема, можливим напрямом є розширення присутності на закордонних ринках — через локалізацію контенту, адаптацію до культурних і регуляторних особливостей, а також співпрацю з міжнародними EdTech-платформами або університетами.

Паралельно необхідно сформувати чітку структуру масштабування: визначити мінімальні вимоги до команди підтримки, технічного обслуговування, маркетингу та аналітики в кожній новій ітерації розширення. Доцільним є використання моделей прогнозування попиту на основі даних MVP-запуску, що дозволяє точніше оцінити доцільність відкриття нових напрямів або ринків. Економічне обґрунтування масштабування має враховувати як граничні витрати на залучення нового користувача (CAC), так і його довічну цінність (LTV), щоб уникнути ситуацій, коли ріст не призводить до збільшення прибутковості.

Таким чином, стратегія масштабування виступає завершальним, але не менш важливим етапом у системі управління інноваційним продуктом. Вона дозволяє перетворити одиничний успішний запуск на стабільне джерело зростання всієї компанії, підвищити її ринкову капіталізацію та стійкість до зовнішніх викликів.

Реалізація стратегії масштабування передбачає не лише внутрішню готовність організації до змін, але й постійну аналітику поведінки користувача, виявлення нових потреб та оперативну адаптацію до них. У цьому контексті важливу роль відіграє створення дорожньої карти продукту (product roadmap), що оновлюється відповідно до результатів тестування гіпотез, фідбеку користувачів та ринкових тенденцій.

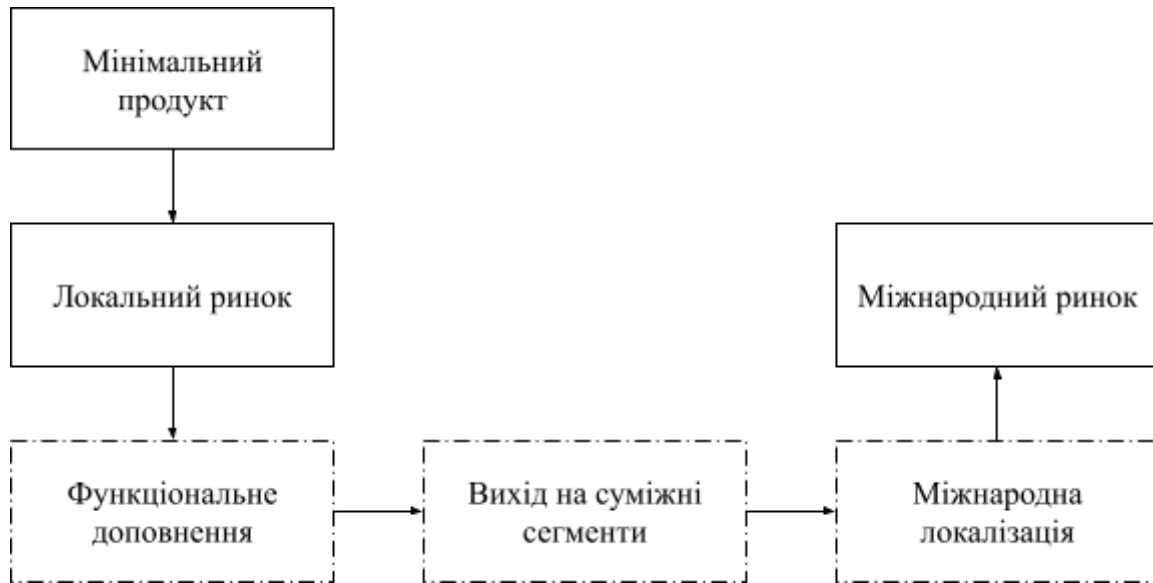


Рис. 3.2. Схема продуктової карти масштабування освітнього продукту.

У практичній площині масштабування має спиратись на низку конкретних механізмів, серед яких провідне місце займає стандартизація процесів. Це передбачає закріплення оптимальних форматів створення контенту, організації команд, запуску курсів та інструментів контролю якості. Крім того, вирішальним є створення технологічно масштабованої інфраструктури — з автоматизацією адміністрування, персоналізацією навчання та інтеграцією систем підтримки користувачів.

Вагоме значення має формування партнерських каналів просування та комерціалізації, зокрема, через співпрацю з корпоративними клієнтами або освітніми інституціями. Використання гнучких моделей монетизації (підписка, freemium, мікроплатежі) розширює потенційну аудиторію без втрати прибутковості.

Таким чином, ефективність масштабування залежить від синергії чотирьох ключових факторів:

- прозорості стратегії та продуктової карти;
- технічної гнучкості платформи;
- внутрішньої системи знань;
- аналітичного контролю на всіх етапах.

Впровадження цих підходів дозволить ТОВ «ГОУ АЙТІ» створювати екосистему стійкого інноваційного розвитку, здатну адаптуватися до глобальних змін ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що нові освітні продукти відіграють ключову роль у зростанні та конкурентоспроможності EdTech-компаній. Їх розробка й впровадження на ринок визначають здатність підприємства відповідати на динамічні виклики освітнього середовища, адаптуватися до змін попиту та технологій.

Теоретичне вивчення процесу управління розробкою інноваційного продукту дозволило виокремити низку сучасних підходів, зокрема ощадливий стартап, agile-підходи, моделі управління продуктом на основі циклу життя, які найбільше відповідають умовам висококонкурентного EdTech-ринку. Такі підходи дозволяють зменшити часові та фінансові витрати на розробку MVP та оперативно реагувати на зворотний зв'язок користувачів.

Поглиблений аналіз діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ» продемонстрував її активну роль у розвитку українського EdTech-сегменту. Компанія успішно впроваджує практики продуктової інноваційності, гнучкого планування, маркетингу, персоналізованого навчання. Особливо ефективними виявилися кейси розробки нових професійних програм та партнерства (зокрема з EPAM та Neoversity), що посилює ринкові позиції компанії та відкриває нові ніші.

Системна оцінка внутрішнього середовища виявила високий рівень компетентності продуктової команди, адаптивність організаційної структури та наявність розвинених каналів цифрової комунікації. Разом з тим, ідентифіковано потенційні загрози з боку зовнішнього середовища: зростання конкуренції, стрімкі зміни у запитах споживачів, залежність від зовнішніх сервісів (інфраструктурна та маркетингова).

У ході практичного аналізу розробки освітнього продукту в компанії виявлено ряд важливих закономірностей:

- раннє тестування прототипу на фокус-групі покращує адаптацію продукту до ринку;
- ефективне партнерство зі сторонніми технологічними та освітніми гравцями (B2B-кооперація) прискорює розробку та легітимацію продукту;
- використання наскрізної продуктової аналітики (воронка залучення, retention, NPS) дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо змін у продукті.

На основі аналітичних висновків у третьому розділі було розроблено комплекс практичних рекомендацій для удосконалення процесу розробки та запуску освітнього продукту в ТОВ «ГОУ АЙТІ». Запропоновано:

- впровадити єдину систему продуктової аналітики на всіх етапах життєвого циклу;
- формалізувати процес збору та інтерпретації зворотного зв'язку для регулярного оновлення контенту.

Проведене дослідження повністю відповідає меті кваліфікаційної роботи — дослідити процес розробки та впровадження на ринок нового освітнього продукту в компанії EdTech-сектору, а також запропонувати шляхи його вдосконалення. Усі поставлені у вступі завдання було виконано:

- розкрито теоретичні засади управління продуктами у сфері EdTech;
- проведено глибокий аналіз діяльності компанії ТОВ «ГОУ АЙТІ»;
- виявлено сильні та слабкі сторони поточного процесу розробки продукту;
- розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації продуктового циклу та критеріїв оцінки ефективності.

На основі дослідження сформульовано низку практичних пропозицій, реалізація яких дозволить ТОВ «ГОУ АЙТІ»:

- підвищити швидкість і якість впровадження нових освітніх продуктів на ринок;
- зменшити ризики, пов'язані з невідповідністю продукту очікуванням цільової аудиторії;
- забезпечити стабільне зростання рівня конверсії та утримання користувачів;
- досягти точку беззбитковості нових продуктів у коротші терміни;
- побудувати гнучку модель масштабування освітніх сервісів з можливістю оперативної адаптації до ринкових змін.

Важливим напрямом удосконалення є *інституціоналізація управління інноваціями* в компанії, зокрема:

- створення окремої ролі «продуктового координатора» або «аналітика з запусків»;
- систематизація процесів тестування гіпотез та формалізація результатів у вигляді динамічних звітів;
- інтеграція інструментів аналітики та автоматичного збору фідбеку в основну архітектуру продукту.

Таким чином, результати дипломної роботи мають практичну значущість, є реалістичними до впровадження та потенційно можуть сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності не лише в ТОВ «ГОУ АЙТІ», а й у широкому колі інших компаній EdTech-ринку України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Нормативно-правові акти:

1. Документи надані ТОВ «ГОУ АЙТІ»: Фінансова звітність.

### Україномовні джерела:

2. Кизим М.О., Ковальова Т.М., Беляєва Л.А. Інноваційний менеджмент. – Харків: Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 376 с.

3. Ковшова, Ірина. "Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія." (2018).

4. Ковтуняк, Д. О., and С. А. Яроміч. "ІННОВАЦІЇ ТА РОЗРОБКА НОВИХ ПРОДУКТІВ." Редакційний колегія збірника матеріалів конференції: 100.

5. Пересадько, Г. О., and Сергій Миколайович Ілляшенко. "Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації." (2009).

6. Рогоза, Микола Єгорович, and Ксенія Юріївна Вергал. "Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми." (2016).

7. Університет Сучасних Технологій (Neoversity). URL: <https://neo.goit.global/>

### Іншомовна література:

8. Acquier, Aurélien, Valentina Carbone, and David Massé. "How to create value (s) in the sharing economy: Business models, scalability, and sustainability." Technology innovation management review 9.2 (2019).

9. Afuah, Allan. Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage. Routledge, 2009.

10. Anderson, Theresa Dirndorfer. "The 4Ps of Innovation Culture: Conceptions of Creatively Engaging with Information." Information Research: An International

Electronic Journal 18.3 (2013): n3.

11. Baker, Amanda, et al. "Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better." *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 54.4 (2013): 260.

12. Blank, Steve, and Bob Dorf. *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons, 2020.

13. Bortolini, Rafael Fazzi, et al. "Lean Startup: a comprehensive historical review." *Management decision* 59.8 (2021): 1765-1783.

14. Brlečić Valčić, Sonja, Mira Dimitrić, and Martina Dalsaso. "Effective project management tools for modern organizational structures." *Pomorski zbornik* 51.1 (2016): 131-145.

15. Brown, Tim. "Design thinking." *Harvard business review* 86.6 (2008): 84.

16. Christensen, Clayton M., et al. "Know your customers' jobs to be done." *Harvard business review* 94.9 (2016): 54-62.

17. Cooper, Robert G. "Stage-gate systems: a new tool for managing new products." *Business horizons* 33.3 (1990): 44-54.

18. Cusumano, Michael A. *Staying power: Six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world*. Oxford University Press, 2010.

19. Danneels, Erwin. "The dynamics of product innovation and firm competences." *Strategic management journal* 23.12 (2002): 1095-1121.

20. De Brentani, Ulrike. "Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success." *Journal of Product Innovation Management* 18.3 (2001): 169-187.

21. Dereli, Deniz Dilara. "Innovation management in global competition and competitive advantage." *Procedia-Social and behavioral sciences* 195 (2015): 1365-1370.
22. Hosseini, Akram Sadat, Sanaz Soltani, and Mohammad Mehdizadeh. "Competitive advantage and its impact on new product development strategy." *Journal of Open Innovation* 4.2 (2018): 17.
23. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press, 2003.
24. Keizer, Jimme A., Jan-Peter Vos, and Johannes IM Halman. "Risks in new product development: devising a reference tool." *R&D Management* 35.3 (2005): 297-309.
25. Khamis, Tashmin, et al. "The COVID-19 pandemic: a catalyst for creativity and collaboration for online learning." *Journal of Work-Applied Management* 13.2 (2021): 184-196.
26. Kotler, Philip. "Competitive strategies for new product marketing over the life cycle." *Management Science* 12.4 (1965): B-104.
27. Kovács, George L., and Paolo Paganelli. "A planning and management infrastructure for large, complex, distributed projects—beyond ERP and SCM." *Computers in Industry* 51.2 (2003): 165-183.
28. Küfeoğlu, Sinan. "SDG-9: industry, innovation and infrastructure." *Emerging technologies: value creation for sustainable development*. Springer, 2022. 349-369.
29. Lenarduzzi, Valentina, and Davide Taibi. "MVP explained: A systematic mapping study on the definitions of minimal viable product." *2016 42th Euromicro Conference on SEAA*. IEEE, 2016.

30. Schilling, Melissa A., and Charles WL Hill. "Managing the new product development process: Strategic imperatives." *Academy of Management Perspectives* 12.3 (1998): 67-81.

31. Schwaber, Ken. "Scrum development process." *OOPSLA'95 workshop proceedings*, Springer London, 1997.

32. Terziovski, Mile. "Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement." *Measuring business excellence* 6.2 (2002): 5-14.

33. Turetken, Oktay, Igor Stojanov, and Jos JM Trienekens. "Assessing the adoption level of scaled agile development." *Journal of Software: Evolution and Process* 29.6 (2017): e1796.

34. Zaki, Mohamed. "Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services." *Journal of Services Marketing* 33.4 (2019): 429-435.

35. Zaure, K. Chulanova. "The human capital as a factor of competitiveness and economic development." *Asian Journal of Business Environment* 7.3 (2017): 23-31.

36. Zott, Christoph, and Raphael Amit. "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance." *Strategic Management Journal* 29.1 (2008): 1-26.

#### **Інтернет-джерела:**

37. Coursera: Global Skills Report (2024). URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>

38. DOU: Звіт працевлаштування за програмою IT Generation (2024): URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation-and-job/>

39. DOU: Питання до команди Мінцифри (2024). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/interview-with-ministry-of-digital-transformation/>
40. HolonIQ: “Global EdTech market to reach \$404B by 2025 - 16.3% CAGR”. URL: <https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025>
41. SkillPublic: Вартість курсів GoIT. URL: <https://skillpublic.com/schools/goit>
42. Ukraine Business Awards: “Топ-10 компаній що навчають програмуванню” (2024). URL: <https://uba.top/companies-teaching-programming-courses-for-adults-ukraine>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Характеристика етапів впровадження нового продукту

Етап	Основна мета	Інструменти та методи
Генерація ідеї	Формування ідей нового продукту	Мозковий штурм, «шість капелюхів», ментальні карти
Відбір ідей	Оцінка життєздатності	Бальна оцінка, SWOT-аналіз
Розробка концепції	Визначення цінності й ринкової відповідності	Тестування концепції, опитування
Економічне обґрунтування	Аналіз інвестиційної ефективності	NPV, ROI, IRR
Прототип / MVP	Практична перевірка концепції	Прототипування, UX-тестування
Маркетингова підготовка	Вихідна маркетингова стратегія	PEST, STP, 4P
Комерціалізація	Запуск на ринок	ATL/BTL-реклама, логістика, продажі
Післяпроектний аналіз	Оцінка реалізації проекту	KPI, звіти з продажу, ретроспектива

## Додаток Б

## Комбінована модель управління розробкою продуктів у ТОВ «ГОУ АЙТІ»

Етапи/аспекти	Stage-Gate	Agile
Основна мета	Визначення доцільності та запуск мінімального продукту	Оптимізація, масштабування та гнучка адаптація під користувачів
Структура процесу	Послідовні фази з контрольними точками (воротами)	Ітеративна розробка в межах спринтів по 2–3 тижні
Командна взаємодія	Централізоване ухвалення рішень, участь експертів	Кросфункціональні команди з широкими повноваженнями
Прийняття рішень	На основі внутрішніх експертних оцінок	На основі гіпотез, А/В-тестування, аналітики та зворотного зв'язку
Приклад застосування	Створення нового курсу з нуля або запуск навчальної платформи	Адаптація контенту, оптимізація користувацького досвіду

**Додаток В**

Звіт про прибутки та збитки ТОВ «ГОУ АЙТІ» [1].

Показник	2020	2021	2022	2023
Дохід, у дол. США	2 164 120	4 707 929	11 019 630	23 607 921
Собівартість послуг, у дол. США	699 779	1 142 037	2 376 089	5 915 946
Валовий прибуток, у дол. США	1 464 340	3 565 892	8 643 541	17 691 975
Валовий маржинальний прибуток, %	67,66%	75,74%	78,44%	74,90%
Операційні витрати, у дол. США	972 030	2 990 091	6 994 648	17 364 326
Операційний прибуток, у дол. США	492 310	575 801	1 648 893	327 649
Операційна рентабельність, %	22,75%	12,23%	14,96%	1,39%
Чистий прибуток, у дол. США	232 713	126 159	950 537	-142 663
Чиста рентабельність, у дол. США	10,75%	2,68%	9,00%	-0,60%
ЕВІТДА, у дол. США	495 840	554 252	1 568 809	457 427

**Додаток Г**

Звіт грошових потоків ТОВ «ГОУ АЙТІ» [1].

Показник (у дол. США)	2020	2021	2022	2023
Надходження грош. коштів	3 077 448	6 530 473	16 202 600	25 863 149
Операційні витрати	2 100 830	5 183 797	11 092 933	25 810 525
Грошовий потік від операційної діяльності	976 618	1 346 676	5 109 667	52 623
Грошовий потік від інвестиційної та фінансової діяльності	-286 489	-322 317	-935 727	1 794 961
Чистий грошовий потік	690 129	736 159	3 985 309	496 957

## Додаток Г

## Асортимент курсів ТОВ «ГОУ АЙТІ» [41]

Спеціалізація	Курс	Час проходження	Вартість
Code	Fullstack	10 міс.	32 000 грн.
	Fullstack Bootcamp	6 міс.	49 000 грн.
	Frontend	6 міс.	36 000 грн.
	QA Manual	3 міс.	22 000 грн.
	Python Data Science	7 міс.	29 000 грн.
	Python Software Engineering	7 міс.	29 000 грн.
	Data Analytics	5 міс.	37 000 грн.
	Cybersecurity	5 міс.	32 000 грн.
Non-code	SMM & Targeting	2,5 міс.	22 000 грн.
	UI/UX Design	6 міс.	36 000 грн.
	Traffic Manager	4,5 міс.	*варіативна
	Affiliate Manager	1,5 міс.	*варіативна
	Project Manager	2 міс.	*варіативна
	Power BI	2 міс.	7 200 грн.
	Business Analyst	3 міс.	10 000 грн.
	IT-рекрутинг	2,5 міс.	12 000 грн.

\* Вартість не є універсально встановленою.

## Додаток Д

## Основні технології аналітики та комунікації в ТОВ «ГОУ АЙТІ»

Приклад технології	Призначення
Slack	корпоративний месенджер для комунікації між командами, що підтримують інтеграцію з багатьма іншими сервісами.
Atlassian Suite	потужні рішення для управління проектами та документування, які широко використовуються в Agile-методології.
Notion	сучасні платформи для організації знань, ведення документації та планування.
Miro, FigJam	інструменти для візуального брейнштормінгу, створення діаграм та стратегічного планування.
Google Workspace	набір інструментів для спільної роботи з документами, таблицями та хмарного зберігання даних.
Google Analytics	системи веб-аналітики, що дозволяють відстежувати поведінку користувачів та ефективність продуктів.
Ahrefs, SEMrush	SEO-інструменти для аналізу ключових слів, конкурентів та оптимізації контенту.
Google Ads, Meta Business Suite	рекламні платформи для налаштування та управління цифровими кампаніями.
MailChimp	сервіси для автоматизації email-маркетингу.

## Додаток Е

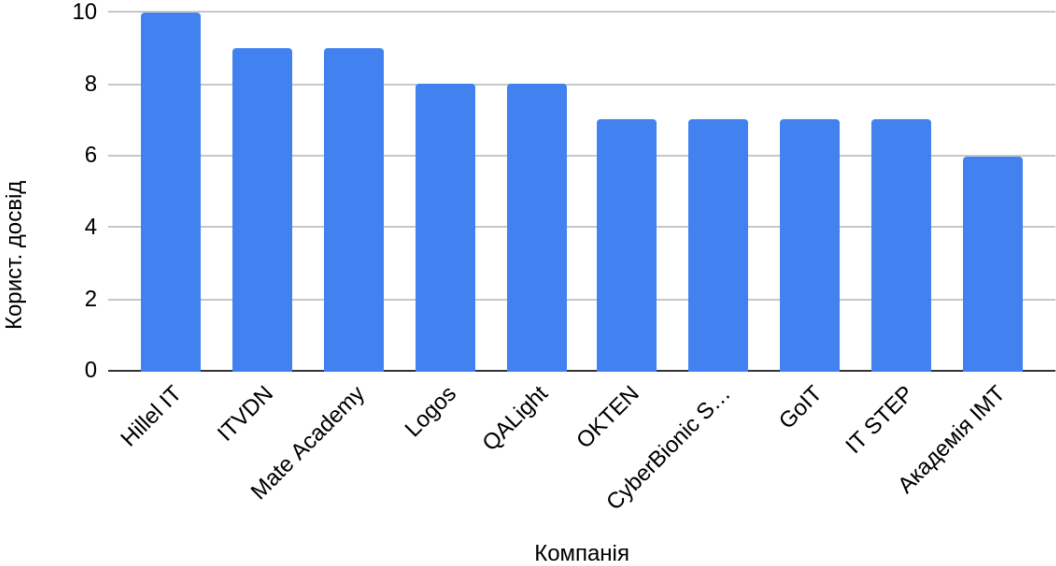
## Вхідні дані для TOPSIS-аналізу [42]

Компанія	К-сть курсів	Трафік, тис.	Клієнтоорієнт.	Років на ринку	Корист. досвід	Соцмережі
Hillel IT	12	284	10	12	10	8
ITVDN	11	198	8	10	9	5
OKTEN	9	9	7	8	7	4
CyberBionic Systematics	6	17	10	16	7	5
GoIT	6	1243	5	10	7	6
Mate Academy	5	663	7	6	9	7
Logos	5	7	7	13	8	7
Академія ІМТ	4	3	9	14	6	3
QALight	3	34	8	11	8	3
IT STEP	3	667	6	25	7	3

### Додаток Є

Оцінка користувацького досвіду в українських EdTech компаніях [33].

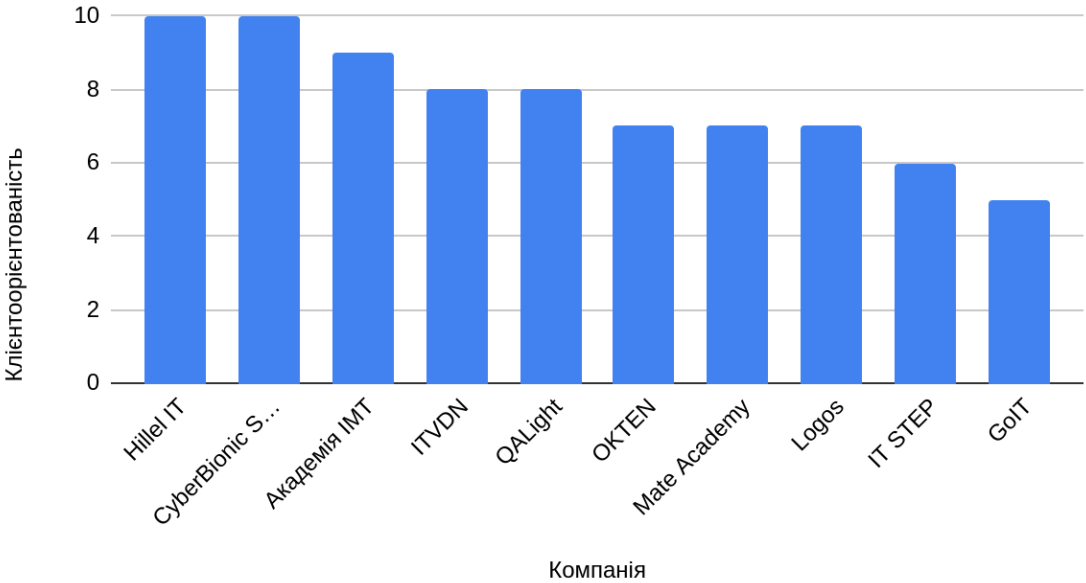
Корист. досвід vs. Компанія



### Додаток Ж

Оцінка клієнтоорієнтованості в українських EdTech компаніях [33].

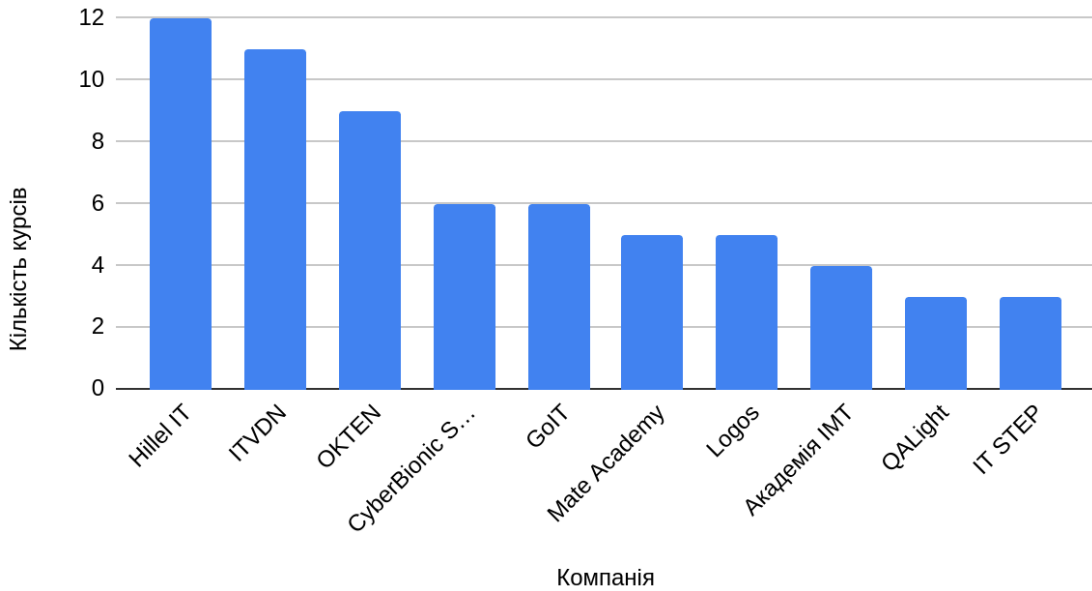
Клієнтоорієнтованість vs. Компанія



### Додаток 3

Оцінка асортименту курсів в українських EdTech компаніях [33].

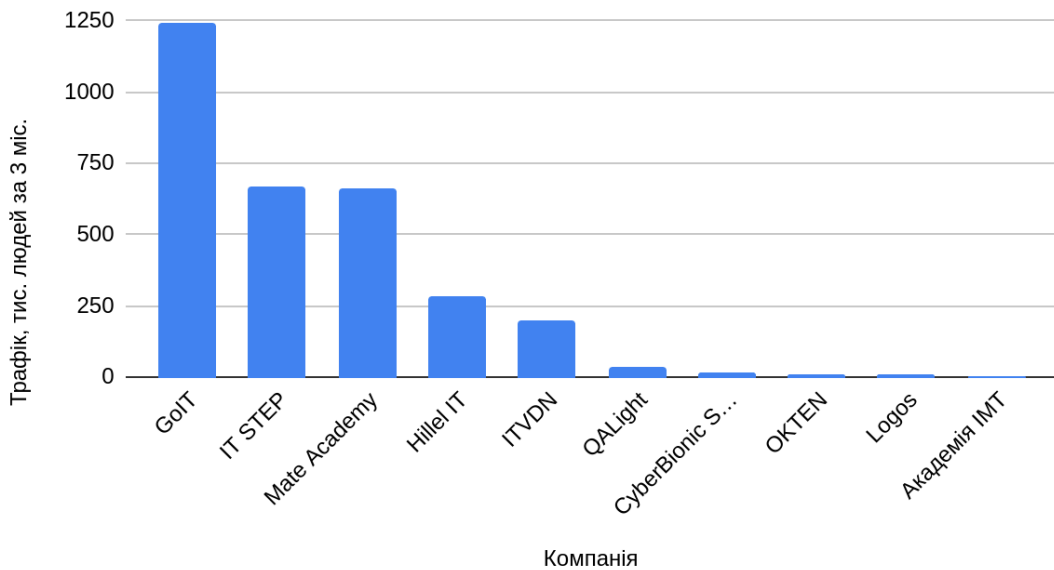
Кількість курсів vs. Компанія



### Додаток И

Оцінка трафіку в українських EdTech компаніях (X тис. людей за період — 3 міс.) [33].

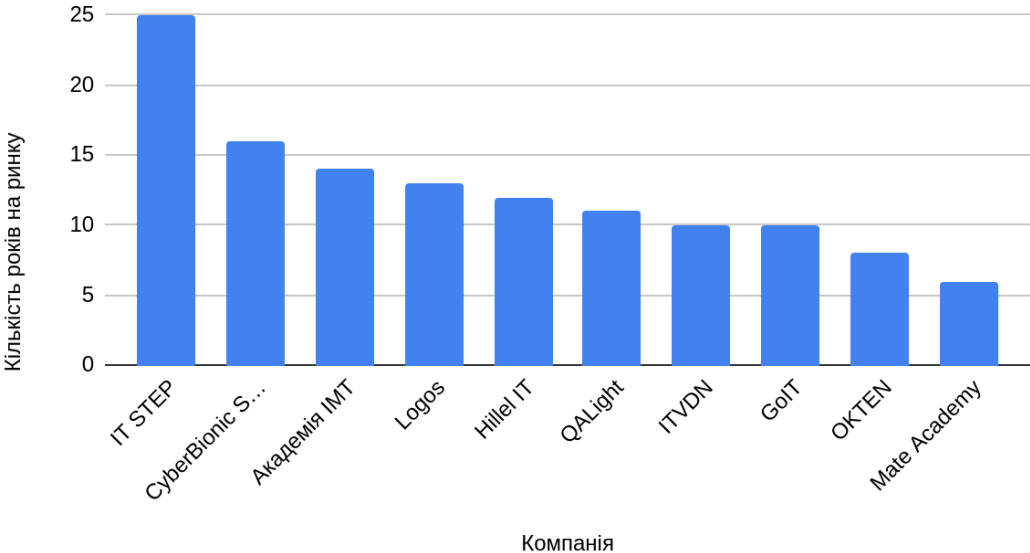
Трафік, тис. людей за 3 міс. vs. Компанія



### Додаток I

Оцінка досвіду EdTech компаній на українському ринку [33].

Кількість років на ринку vs. Компанія



### Додаток I

Оцінка представленості EdTech компаній у соціальних мережах [33].

Представленість у соцмережах vs. Компанія

