

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВ»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

БОЄВОЇ АНАСТАСІЇ РОМАНІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувачки освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
БОЄВОЇ АНАСТАСІЇ РОМАНІВНИ

Тема роботи: «Формування стратегії цифрової трансформації EdTech підприємств»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол № 2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол № 11.

Строк завершення роботи: 05.05.2026.

Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегії цифрової трансформації ГОІТ.

Об'єкт дослідження: процес формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства.

Мета і завдання дослідження: Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства на прикладі ГОІТ.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність стратегії цифрової трансформації сучасного підприємства, її складові та місце в системі стратегічного управління.

6.2. Узагальнити організаційно-методичні засади формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства.

6.3. Провести організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі ГОІТ з урахуванням особливостей цифрової трансформації.

6.4. Оцінити підходи до формування стратегії цифрової трансформації у ГОІТ на основі моделей цифрової зрілості та фреймворку цифрової трансформації.

6.5. Обґрунтувати напрями удосконалення стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства.

6.6. Розробити організаційно-методичні засади формування стратегії цифрової трансформації у ГОІТ з урахуванням технологічних, організаційних, фінансових і бізнес-модельних аспектів.

Науковий керівник

доц. Василь ПРИЙМАК

Здобувачка освіти



Анастасія БОЄВА

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

доц. Василь ПРИЙМАК

Здобувачка освіти



Анастасія БОЄВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВА....	9
1.1. Поняття стратегії цифрової трансформації підприємства: сутність, складові	9
1.2. Методичні засади формування стратегії цифрової трансформації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	29
2.1. Організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» з точки зору формування стратегії цифрової трансформації.....	29
2.2. Оцінювання процесів формування стратегії цифрової трансформації ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
3.1. Удосконалення стратегії цифрової трансформації ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»	49
3.2. Розробка організаційно-методичних засад формування стратегії цифрової трансформації у ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Сфера EdTech є одним із найбільш динамічних напрямів цифрової економіки, оскільки поєднує освітні послуги, технологічні платформи, аналітику даних, штучний інтелект і нові моделі взаємодії зі споживачами. Розвиток онлайн-освіти, зростання попиту на цифрові професії, поширення AI-інструментів і потреба у швидкій перекваліфікації фахівців змінюють вимоги до стратегічного управління освітніми компаніями. Для EdTech-підприємств цифрова трансформація вже не обмежується впровадженням окремих IT-рішень, а охоплює зміну бізнес-моделі, організаційної структури, клієнтського досвіду, системи управління даними та способів створення цінності.

Огляд бібліографічних джерел. Теоретичні та методичні аспекти цифрової трансформації підприємств досліджували вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема С. Matt, Т. Hess, А. Benlian, В. Wurm, Л. В. Kringelum, N. Brown, I. Brown, Р. С. Verhoef, Т. Broekhuizen, Y. Bart, А. Bhattacharya, J. Qi Dong, N. Fabian, М. Haenlein, S. Berghaus, А. Back, S. Albukhitan, Т. Ahmad, А. Aakula, М. Ottori, V. Saini. Значну увагу приділено питанням цифрової бізнес-стратегії, цифрової зрілості, трансформації бізнес-моделей, управління цифровими технологіями, ролі організаційної культури та ідентичності підприємства у процесі цифрових змін. Окремі питання цифровізації бізнес-процесів, стратегічного управління розвитком підприємств в умовах цифровізації, інформаційної інфраструктури та цифрових технологій управління досліджували В. А. Верба, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова, Г. М. Дергачова, Я. О. Колешня, Р. М. Лісова, І. В. Токмакова, Д. А. Шатохіна, С. В. Мельник та інші автори.

Актуальність обраної теми. Попри значну кількість наукових праць щодо цифрової трансформації, питання формування стратегії цифрової трансформації саме для EdTech-підприємств потребує подальшого поглиблення. Освітньо-технологічні компанії мають специфічну бізнес-модель, у якій цифрова

платформа, навчальний контент, дані про студентів, автоматизація, менторський супровід і кар'єрний результат формують єдину систему створення цінності. Тому стандартні підходи до цифрової трансформації потребують адаптації до особливостей EdTech-ринку, де технології одночасно виконують роль інфраструктури, продукту, каналу взаємодії та джерела конкурентної переваги.

Особливої актуальності тема набуває для GOIT, оскільки компанія вже має розвинену LMS, цифрові канали залучення користувачів, інструменти аналітики, автоматизовані дашборди, OKR, HR-автоматизацію, AI-рішення та стратегічні ініціативи, пов'язані з розвитком платформи й екосистеми. Водночас результати аналізу свідчать про потребу посилення управлінської складової цифрової трансформації, узгодження технологічного розвитку з бізнес-моделлю, організаційною структурою, фінансуванням і цифровою культурою підприємства

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства на прикладі GOIT.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність стратегії цифрової трансформації сучасного підприємства, її складові та місце в системі стратегічного управління.
2. Узагальнити організаційно-методичні засади формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства.
3. Провести організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі GOIT з урахуванням особливостей цифрової трансформації.
4. Оцінити підходи до формування стратегії цифрової трансформації у GOIT на основі моделей цифрової зрілості та фреймворку цифрової трансформації.
5. Обґрунтувати напрями удосконалення стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства.

6. Розробити організаційно-методичні засади формування стратегії цифрової трансформації у ГОІТ з урахуванням технологічних, організаційних, фінансових і бізнес-модельних аспектів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегії цифрової трансформації ГОІТ.

Теоретична цінність роботи полягає в узагальненні підходів до визначення стратегії цифрової трансформації, систематизації моделей цифрової зрілості та фреймворків цифрової трансформації, а також уточненні їх застосування для EdTech-підприємств. У роботі цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний процес, а як комплексна зміна бізнес-моделі, структури, цифрової ідентичності, організаційної культури та фінансового планування.

Прикладна значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегії цифрової трансформації ГОІТ. Запропоновані положення можуть бути використані для розвитку LMS як цифрового ядра підприємства, посилення управління цифровими ініціативами, формування екосистемної моделі BetterED, впровадження AI-рішень у навчальний процес, підвищення ефективності використання даних і визначення пріоритетів цифрового розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для розкриття сутності цифрової трансформації та її складових; узагальнення і систематизацію для опрацювання наукових підходів до формування стратегії цифрової трансформації; порівняльний аналіз для дослідження моделей цифрової зрілості; Business Model Canvas для аналізу бізнес-моделі ГОІТ; матрицю цифрової зрілості MIT і Sargemini для оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства; фреймворк цифрової трансформації для аналізу використання цифрових технологій, змін у

бізнес-моделі, структурі, ідентичності та фінансових аспектах; метод COPRAS для оцінювання пріоритетності стратегічних зон господарювання.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань цифрової трансформації, цифрової зрілості, стратегічного управління та бізнес-моделей, матеріали GOIT, офіційні сайти компанії та партнерських організацій, аналітичні публікації щодо діяльності GOIT на українському та міжнародних ринках, а також джерела, використані для аналізу EdTech-ринку й цифрових стратегій підприємств.

Результати дослідження апробовано:

Опубліковано тези на тему «ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗРОБКИ ДІДЖИТАЛ-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ІТ-ОСВІТИ». XXIV Міжнародна науково-практична конференція «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 25–27 березня 2026 року (Додаток А).

Підготовлено наукову статтю «Стратегія управління цифровою трансформацією EDTECH підприємства» (Успіхи і досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки». – 2025. – № 2(12). – С. 1099–1111. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-1099-1111](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-1099-1111)) (Додаток Б)

Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади формування стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства. У другому розділі проведено аналіз бізнес-моделі GOIT та оцінено підходи до формування стратегії цифрової трансформації. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення стратегії цифрової трансформації та розроблено організаційно-методичні засади її формування. Обсяг роботи складає 70 сторінок. Робота містить список джерел з 92 найменувань, 4 додатки, 18 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегії цифрової трансформації підприємства: сутність, складові

Цифровізація сьогодні є одним із визначальних стратегічних викликів для організацій. Її зміст полягає у впровадженні сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, Інтернет речей, хмарні сервіси та інтелектуальні виробничі системи, які суттєво змінюють способи формування цінності, внутрішню організацію бізнесу та характер взаємодії із зовнішнім середовищем.

З огляду на це, постають нові управлінські завдання: необхідність одночасно забезпечувати внутрішню перебудову організації та адаптацію до зовнішніх цифрових змін. Трансформується сама природа стратегічного управління, яке перестає бути статичним і набуває безперервного, адаптивного характеру з постійним урахуванням технологічних змін і ринкових умов.

Управління цифровими трансформаціями потребує нових професійних компетентностей як у формуванні стратегії, так і у технологічному менеджменті. При цьому цифровізація впливає не лише на інструменти управління, а й на логіку стратегічної діяльності загалом, змінюючи підходи до прийняття рішень, планування та реалізації змін у межах організації [48, с. 3-4].

Необхідно виокремити основні поняття, пов'язані зі стратегією цифрової трансформації (рис. 1.1.1).

Digital Business Strategy (DBS) – це організаційна стратегія, що створює унікальну бізнес-цінність через використання цифрових технологій шляхом інтеграції бізнес-стратегії та ІТ-стратегії.

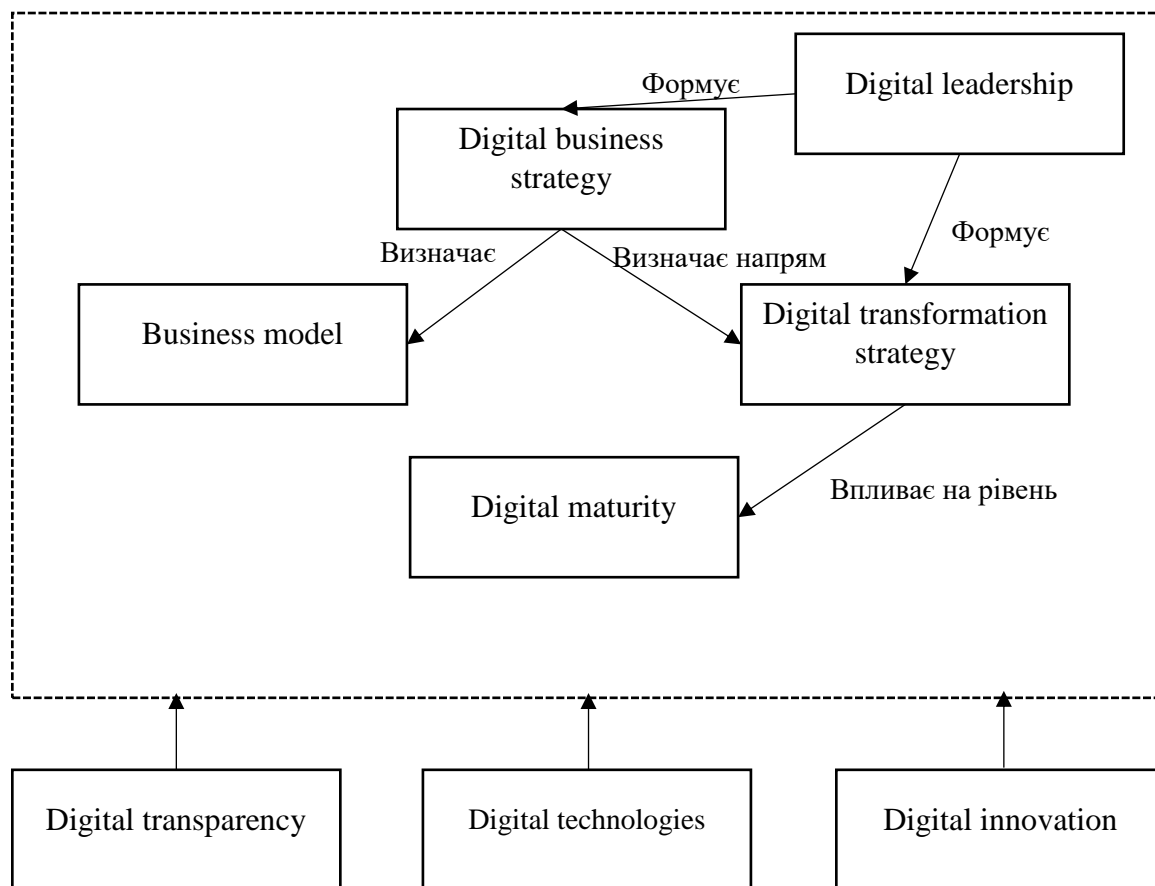


Рис. 1.1.1. Взаємозв'язок основних понять

**джерело: розроблено автором на основі [40]*

DBS є еволюцією класичного підходу до alignment (узгодження бізнесу та ІТ), переходячи від допоміжної ролі ІТ до співвизначення бізнес-стратегії цифровими технологіями.

Business models – відображення механізмів створення та захоплення цінності, яке в умовах цифровізації трансформується під впливом технологій у напрямі платформених та екосистемних рішень. Інтеграція цифрових каналів, даних і сервісів змінює структуру доходів і взаємодію зі споживачами, що зумовлює перехід до більш гнучких і безперервних моделей створення цінності, тісно пов'язаних із цифровою стратегією підприємства.

Digital transformation strategy – логічне продовження цифрової бізнес-стратегії, орієнтоване на її практичну реалізацію через системне визначення

напрямів, інструментів і механізмів інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства. У межах цієї стратегії забезпечується координація змін бізнес-процесів, організаційної структури та клієнтського досвіду, що дає змогу перевести стратегічне бачення у площину конкретних управлінських рішень і ресурсного забезпечення.

Digital transformation – комплексний і багаторівневий процес організаційних змін, що виникає внаслідок впровадження цифрових технологій і охоплює трансформацію бізнес-моделей, операційних процесів, продуктів та організаційних структур.

Digital innovation – процес оновлення продуктів, процесів і бізнес-моделей шляхом використання цифрових технологій, що передбачає поєднання цифрових і фізичних компонентів у межах єдиної системи. Використання аналітики даних, мобільних і хмарних рішень забезпечує появу нових форм цінності та стимулює розвиток мережевих ефектів, що, у свою чергу, виступає ключовим драйвером цифрової трансформації.

Digital transparency – складова цифрового середовища, що відображає підхід підприємства до управління інформаційною відкритістю та взаємодією зі стейкхолдерами. Визначення рівня розкриття інформації відбувається з урахуванням необхідності балансу між підвищенням довіри та захистом стратегічно важливих даних, що набуває особливого значення в умовах цифрових платформ і зростаючих інформаційних ризиків.

Digital maturity – інтегральний показник розвитку підприємства, що відображає ступінь узгодженості цифрової бізнес-стратегії, трансформаційних процесів і організаційних можливостей. Рівень цифрової зрілості визначається глибиною трансформації бізнес-моделей, процесів і компетенцій, а також здатністю підприємства ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стійких конкурентних переваг [40].

Технологічні аспекти цифрової трансформації (Digital technologies) формують її інфраструктурне та функціональне ядро і визначають здатність підприємства до впровадження цифрових бізнес-моделей, підвищення ефективності процесів та створення нових джерел цінності. Основу сучасної цифрової трансформації становить комплекс взаємопов'язаних технологій, серед яких ключову роль відіграють хмарні обчислення, Інтернет речей, мобільні технології та аналітика великих даних.

Хмарні технології (cloud computing) є базовою платформою цифрової трансформації, що забезпечує доступ до спільного пулу обчислювальних ресурсів (сервери, сховища даних, додатки, мережі) на вимогу користувача. Їх ключовими характеристиками є самообслуговування на вимогу, широкий мережевий доступ, об'єднання ресурсів, еластичність та вимірюваність використання. Хмарні рішення реалізуються через моделі SaaS, PaaS та IaaS, а також різні типи розгортання (приватні, публічні, гібридні та спільні хмари). Основними ефектами впровадження хмарних технологій є зниження витрат, скорочення потреби в технічному персоналі, підвищення гнучкості бізнесу, доступ до передових технологій без значних капітальних інвестицій та перехід до моделі оплати за фактичне використання ресурсів. Хмарні технології також забезпечують масштабованість і є основою для подальшого розвитку цифрових сервісів.

Інтернет речей (IoT) виступає технологічною основою інтеграції фізичного та цифрового середовищ. Він забезпечує взаємодію між пристроями, обладнанням, транспортом та іншими об'єктами через мережеву інфраструктуру за допомогою сенсорів і програмного забезпечення. Основна цінність IoT полягає у можливості збору, передачі та аналізу даних у режимі реального часу, що дає змогу підвищити ефективність управління процесами, автоматизувати операції та зменшити людський фактор. У бізнесі IoT тісно інтегрується з хмарними платформами, утворюючи комплексні інформаційні системи.

Мобільні технології є важливим драйвером цифрової трансформації, оскільки забезпечують безперервну взаємодію між бізнесом і клієнтами через смартфони та планшети. Вони формують мобільні цифрові платформи, які підтримують гнучкість робочих процесів, віддалену зайнятість і цифрову співпрацю. Їх використання сприяє підвищенню продуктивності, оперативності прийняття рішень та розширенню каналів взаємодії з клієнтами. Мобільні технології також інтегруються з бізнес-процесами, забезпечуючи їх оптимізацію відповідно до потреб організації.

Важливим технологічним компонентом цифрової трансформації є великі дані (Big Data) та аналітика даних. Зростання обсягів інформації з різних джерел (соціальні мережі, сенсори, геолокаційні дані, цифрові платформи) вимагає використання нових підходів до її обробки. Технології Big Data дають змогу здійснювати аналіз великих і різномірних масивів даних у режимі реального часу, що забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, прогнозування поведінки споживачів і оптимізацію бізнес-процесів. Інструменти бізнес-аналітики (BI) та хмарні аналітичні сервіси виступають ключовими засобами реалізації цього напрямку [61, с. 390-392].

Цифровізація забезпечує широкий спектр потенційних переваг для підприємств, зокрема зростання обсягів продажів і продуктивності, розвиток інноваційних підходів до створення цінності, а також формування нових форматів взаємодії з клієнтами. У сукупності ці зміни можуть призводити до трансформації або повної заміни існуючих бізнес-моделей.

З огляду на масштабність і комплексний характер таких змін, стратегія цифрової трансформації виконує координуючу функцію, забезпечуючи узгодження та пріоритизацію різних напрямів цифрових ініціатив. Вона інтегрується з іншими бізнес-стратегіями підприємства та потребує їхньої взаємної узгодженості (рис. 1.1.2).

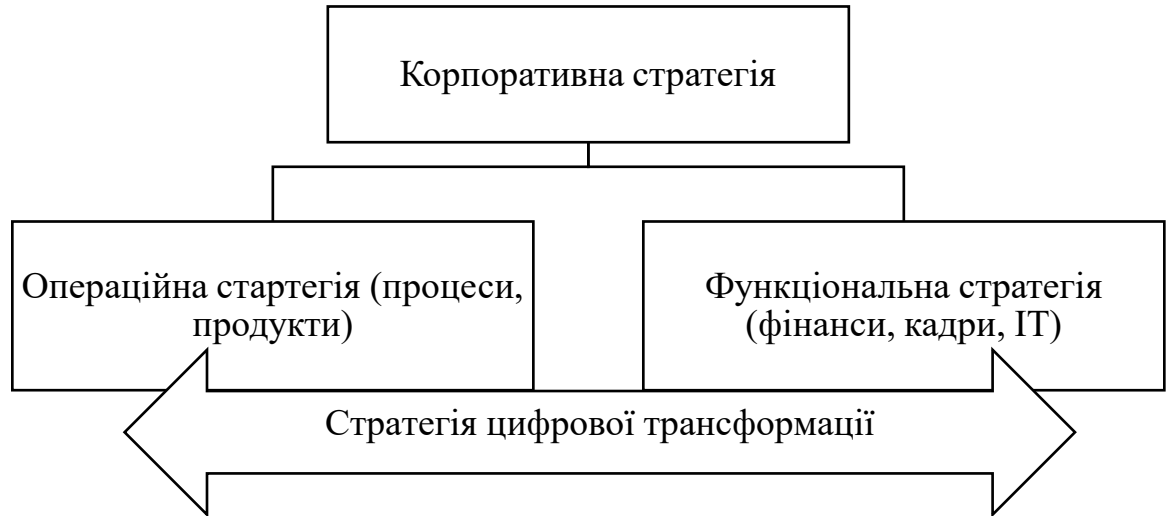


Рис. 1.1.2. Місце стратегії цифрової трансформації серед інших бізнес-стратегій

**джерело: складено автором на основі [52, с. 339]*

Цифрова трансформація характеризується такими основними елементами:

1. переосмислення та перегляд меж підприємства, що передбачає зміну традиційного розуміння його внутрішньої та зовнішньої організації, а також взаємодії з середовищем;

2. відкритість продуктів і послуг до участі користувачів та зовнішніх спільнот;

3. трансформація організаційної та продуктової ідентичності, яка відображає зміну позиціонування підприємства та його продуктів у цифровому середовищі [35, с. 637].

З цього випливає, що автоматизація лише одним з факторів успіху цифрової трансформації (рис. 1.1.3).

Отже, стратегія цифрової трансформації підприємства є системоутворюючим елементом сучасного стратегічного управління, що

інтегрує технологічні можливості, бізнес-цілі та організаційні зміни в єдину узгоджену модель розвитку.

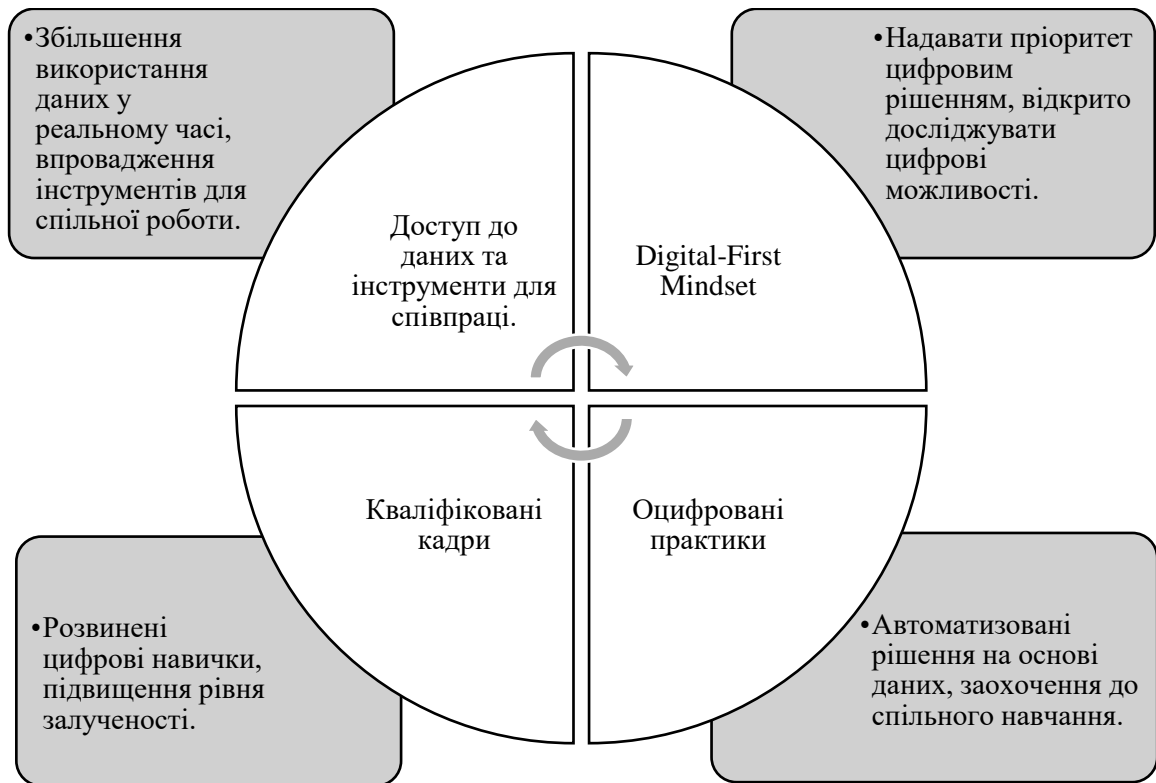


Рис. 1.1.3. Фактори становлення цифрової організації

**джерело: складено автором на основі [70]*

Її сутність полягає не лише у впровадженні окремих цифрових рішень, а у формуванні цілісної логіки трансформації, яка охоплює бізнес-моделі, процеси, структуру та взаємодію зі стейкхолдерами. Взаємопов'язаність ключових понять – цифрових технологій, цифрової бізнес-стратегії, цифрових інновацій та цифрової зрілості – свідчить про багаторівневий характер трансформаційних змін, де технології виступають каталізатором, а стратегія – механізмом їх цілеспрямованої реалізації. У цьому контексті ефективність цифрової трансформації визначається здатністю підприємства забезпечити узгодженість між стратегічним баченням, організаційними можливостями та динамікою зовнішнього середовища, що, у свою чергу, формує передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Методичні засади формування стратегії цифрової трансформації

Формування стратегії цифрової трансформації підприємства є комплексним управлінським процесом, що поєднує стратегічне бачення розвитку організації з оцінкою її поточного цифрового стану та визначенням напрямів технологічного й організаційного оновлення. У сучасних умовах цифровізація розглядається не як локальне впровадження ІТ-рішень, а як системна перебудова бізнес-моделі, бізнес-процесів і підходів до взаємодії зі стейкхолдерами.

Виділяють наступні етапи формування стратегії цифрової трансформації підприємства [34, с. 668-670]:

1. формування стратегічного бачення та цілей цифрової трансформації – визначення довгострокових орієнтирів розвитку, очікуваних результатів та їх узгодження із загальною стратегією підприємства;
2. оцінка поточного рівня цифрової зрілості підприємства – аналіз ІТ-інфраструктури, бізнес-процесів і наявних цифрових можливостей, виявлення стратегічних розривів;
3. проектування цільового клієнтського та внутрішнього досвіду – визначення параметрів взаємодії з клієнтами та працівниками, формування вимог до цифрових рішень;
4. відбір технологічних рішень та партнерів – оцінка альтернативних варіантів за критеріями ефективності, відповідності цілям та можливостей інтеграції;
5. розробка дорожньої карти реалізації стратегії цифрової трансформації – структуризація заходів, ресурсного забезпечення, термінів та відповідальних осіб;
6. адаптація організаційної структури та корпоративної культури – розвиток цифрових компетенцій, удосконалення управлінських підходів, забезпечення організаційної готовності до змін.

Конкретизувати етапи формування та впровадження стратегії можна за допомогою наступної дорожньої карти (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Стратегічна дорожня карта цифрової трансформації*

Компонент	Зміст	Ключові цілі	Основні інструменти
Візія цифрової трансформації	Формування цільового образу майбутнього стану організації після впровадження цифрових технологій	Визначення стратегічного напрямку; узгодження трансформаційних ініціатив	Стратегічне планування; воркшопи; стратегічні сесії
Місія цифрової трансформації	Визначення функціонального призначення цифрової трансформації в межах загальної стратегії організації	Формалізація цінності трансформації; визначення пріоритетів реалізації	Стратегічні документи; корпоративні політики
Стейкхолдер-менеджмент	Ідентифікація та класифікація за рівнем впливу та зацікавленості	Забезпечення підтримки трансформації; мінімізація опору змінам	Stakeholder mapping; матриця вплив/інтерес
Залучення стейкхолдерів	Організація комунікаційних процесів між групами зацікавлених сторін	Формування залученості; узгодження рішень	Комунікаційні платформи; воркшопи; фокус-групи
Цифрова зрілість	Оцінювання рівня розвитку цифрових можливостей організації	Визначення поточного стану; виявлення розривів	Digital Maturity Model (DMM); Gartner framework
Технологічна готовність	Оцінка здатності інтеграції та використання цифрових технологій	Перевірка інфраструктурної спроможності	IT-аудит; архітектурний аналіз
КРІ та метрики ефективності	Система вимірювання результатів цифрової трансформації	Контроль ефективності; оцінка ROI	Balanced Scorecard; аналітика даних

*джерело: складено автором на основі [33, с. 39-48]

Процес цифрової трансформації у рамках наведеної дорожньої карти відбувається за фазами (табл. 1.2.2).

Отже, досягнення результатів від цифрової трансформації залежить від системного розуміння змісту кожної фази та цілеспрямованого використання відповідних технологічних рішень у процесі організаційних змін.

Таблиця 1.2.2

Фази цифрової трансформації*

Фаза	Зміст	Ключові цілі	Дії	Технологічна база
Enablement (забезпечення)	Формування базової цифрової інфраструктури	Оцифрування процесів; створення цифрового фундаменту	Впровадження ERP; міграція в хмару; цифровізація даних	Cloud computing; IoT; ERP-системи
Optimization (оптимізація)	Підвищення ефективності існуючих процесів	Скорочення витрат; підвищення продуктивності	Автоматизація процесів; процес-майнінг; аналітика даних	RPA; BI-системи; advanced analytics
Innovation (інновація)	Створення нових продуктів і бізнес-моделей	Розробка нових рішень; конкурентна диференціація	Прототипування; Agile-команди; експерименти	AI; ML; blockchain
Reinvention (перебудова)	Повна трансформація бізнес-моделі	Стратегічна переорієнтація; вихід на нові ринки	Ребрендинг моделей; диверсифікація; стратегічний редизайн	Big Data; IoT; predictive analytics

*джерело: складено автором на основі [33, с. 49-54]

Технологічні інструменти при цьому виступають визначальним чинником реалізації трансформаційних процесів.

Для аналізу рівня цифровізації та підходів до її управління застосовуються різні моделі оцінки цифрової зрілості, зокрема значну групу становлять матричні.

У межах матриці цифрової зрілості MIT Center for Digital Business та Capgemini Consulting (2011) цифрова зрілість трактується як інтегральний стан розвитку організації в процесі цифрової трансформації, що відображає не лише ступінь впровадження технологій, а й рівень організаційних та управлінських змін.

Матриця базується на двох взаємопов'язаних вимірах. Цифрова інтенсивність («що?») характеризує масштаб і глибину використання цифрових технологій у діяльності організації. Вона охоплює рівень автоматизації бізнес-

процесів, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, застосування аналітики та інтеграцію цифрових рішень у ключові функції підприємства. Цей вимір відображає, які саме цифрові інструменти впроваджені та наскільки вони змінюють створення цінності.

Інтенсивність управління трансформацією («як?») визначає підходи до реалізації цифрових змін в організації. Вона включає стратегічне керування цифровізацією, узгодженість управлінських рішень, рівень залучення керівництва та здатність забезпечувати координацію трансформаційних ініціатив. Важливим є також формування єдиного бачення цифрового розвитку та забезпечення системності його впровадження на всіх рівнях організації (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Матриця цифрової зрілості

*джерело: складено автором на основі [83]

Поєднання цих вимірів дає змогу оцінити загальний рівень цифрової зрілості підприємства та виділити чотири основні стани його розвитку. Вони відображають поступовий перехід від фрагментарного використання цифрових рішень до повної інтеграції цифрових технологій у бізнес-модель та управлінські

процеси. На початкових етапах цифровізація має несистемний характер і обмежується окремими ініціативами, тоді як на більш зрілих рівнях вона стає основою стратегічного розвитку організації та формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.2.3

Виміри та критерії цифрової зрілості за моделлю С. Берггаус та А. Бек

Вимір	Опис виміру	Критерії
1. Клієнтський досвід (CX)	Адаптація організації до поведінки цифрового клієнта та нових очікувань	<ul style="list-style-type: none"> – Дизайн клієнтського досвіду – Аналітика
2. Інновації продуктів (PI)	Розвиток і розширення продуктів і послуг за допомогою технологій	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення бізнес-сегментів – Здатність до інновацій – Інтеграція клієнтів
3. Стратегія (ST)	Наявність цифрової стратегії та її узгодження з корпоративною стратегією	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічні інновації – Цифрова залученість / прихильність до цифрової трансформації
4. Організація (OR)	Адаптація організаційної структури для підтримки цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> – Цифрова інфраструктура / конфігурація – Організаційна гнучкість – Партнерська мережа
5. Оцифрування процесів (PD)	Стандартизація та автоматизація внутрішніх процесів	<ul style="list-style-type: none"> – Цифрові маркетингові комунікації – Автоматизація – Бізнес на основі даних
6. Співпраця (CO)	Взаємодія працівників у процесі цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> – Командна робота – Управління знаннями – Гнучка / віддалена робота
7. Інформаційні технології (IT)	Технологічні можливості організації	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучке управління проектами (Agile) – Інтегрована архітектура – IT-компетентність
8. Культура та експертиза (CU)	Внутрішні культурні та компетентнісні фактори цифрової трансформації	<ul style="list-style-type: none"> – Цифрова відкритість / схильність – Готовність до ризику – Культура без звинувачень (робота з помилками)
9. Управління трансформацією (TM)	Керування цифровою трансформацією на рівні топ-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> – Управління та governance – Оцінка результативності (KPI) – Підтримка керівництва

**джерело: складено автором на основі [60, с.10-11]*

Автори [38, с. 3-4] виокремили дев'ять взаємопов'язаних вимірів цифрової зрілості, які формують багатовимірний профіль організації:

- Customer Experience (клієнтський досвід);
- Product Innovation (інновації продуктів);
- Strategy (стратегія);
- Organization (організація);
- Process Digitization (цифровізація процесів);
- Collaboration (співпраця);
- Information Technology (ІТ);
- Culture & Expertise (культура та компетенції);
- Transformation Management (управління трансформацією).

Виділено п'ять стадій цифрової зрілості, які відображають поступову еволюцію цифрової трансформації організацій, де ранні стадії характеризуються базовими умовами та підтримкою цифровізації, тоді як пізні стадії відображають високий рівень інтеграції даних, аналітики та клієнтоорієнтованого управління процесами.

Стадія 1 «Promote & Support» характеризується усвідомленням важливості цифрової трансформації на рівні менеджменту та працівників, забезпеченням базової цифрової інфраструктури, підтримкою керівництва та початковою інтеграцією цифрових сервісів у взаємодію з клієнтами, а також впровадженням гнучких форм роботи та міжканальної взаємодії, що відображає формування організаційного та стратегічного фундаменту цифровізації.

Стадія 2 «Create & Build» відображає перехід до активного розвитку цифрових інновацій через стратегічне стимулювання інноваційної діяльності, систематичну оцінку нових технологій, інтеграцію цифрових каналів у бізнес-процеси, розвиток внутрішніх цифрових компетенцій, залучення зовнішніх партнерів та створення умов для експериментування, що формує інноваційно-орієнтоване середовище.

Стадія 3 «Commit to transform» характеризується глибшою організаційною трансформацією, що включає зміну корпоративної культури через готовність до ризику, відкритість до помилок і навчання на них, підвищення цифрової експертизи працівників, формування партнерських мереж, автоматизацію рутинних процесів, а також формалізацію ролей, відповідальності та стратегічного планування цифрової трансформації.

Стадія 4 «User-centered & elaborated processes» відображає перехід до клієнтоорієнтованої моделі, де цифрова трансформація базується на залученні користувачів до інноваційних процесів, персоналізації цифрового досвіду, використанні даних про поведінку клієнтів для прийняття рішень, впровадженні прототипування та тестування продуктів, а також одночасному поєднанні операційної діяльності та інновацій (digital ambidexterity).

Стадія 5 «Data-driven enterprise» представляє найвищий рівень зрілості, який характеризується системним використанням великих даних, аналітики в реальному часі, інтеграцією даних з різних каналів, персоналізованою комунікацією з клієнтами, використанням прогнозних механізмів (early warning systems), а також застосуванням даних для стратегічного управління, планування витрат і розробки нових продуктів, що вказує на повну динамічну орієнтацію організації на дані як ключовий ресурс прийняття рішень [38, с. 6-10].

Модель цифрової зрілості DREAMY (Digital REadiness Assessment Maturity model) є модульною та масштабованою структурою, призначеною для оцінювання цифрової готовності виробничих підприємств з урахуванням різних виробничих стратегій. Її основою є виділення ключових виробничо-орієнтованих процесів, які формують ядро цифрової трансформації та виступають базою для діагностики.

Архітектура моделі включає такі процесні області:

- проєктування та інжиніринг;
- управління виробництвом;

- управління якістю;
- управління технічним обслуговуванням;
- логістичне управління.

Кожна з цих областей розглядається як окремий модуль, що може використовуватися самостійно або в поєднанні з іншими, залежно від специфіки підприємства. Окремим елементом архітектури є цифровий «backbone» (цифрова основа), який забезпечує:

- обмін інформацією між процесними областями;
- інтеграцію даних з різних функцій;
- підтримку взаємодії між системами в межах підприємства.

Рівні цифрової зрілості описують ступінь розвитку процесів та управлінських і технологічних можливостей організації:

- ML1 (Initial): процеси слабо керовані або неконтрольовані; управління має реактивний характер; відсутні системні організаційні та технологічні інструменти, що забезпечують повторюваність і масштабованість рішень;

- ML2 (Managed): процеси частково сплановані та впроваджені; управління залежить від окремих проєктів або досвіду фахівців; спостерігається обмежена зрілість інфраструктури;

- ML3 (Defined): процеси формалізовані через стандарти, процедури та кращі практики; однак існують обмеження через організаційні бар'єри або недостатню технологічну інтеграцію, що призводить до фрагментованого обміну інформацією;

- ML4 (Integrated and interoperable): процеси повністю інтегровані; забезпечено інтеоперабельність систем; використовується єдина система стандартів для обміну даними як у межах компанії, так і між організаціями; взаємодія є узгодженою та стандартизованою;

- ML5 (Digital-oriented): процеси повністю цифровізовані; функціонує розвинена технологічна інфраструктура; забезпечується високий рівень

інтеграції та інтероперабельності, що підтримує швидкість, надійність і безпеку інформаційного обміну та прийняття рішень.

Ключовими концептами, що забезпечують зростання рівня зрілості, є:

- інтеграція (вертикальна та горизонтальна) як механізм об'єднання процесів, систем і рівнів управління в єдину організаційну структуру;
- інтероперабельність як здатність систем і підрозділів ефективно взаємодіяти та обмінюватися інформацією, долаючи технологічні, організаційні та концептуальні бар'єри.

Оцінювання цифрової зрілості здійснюється за чотирма вимірами:

- процеси (спосіб виконання операцій);
- моніторинг і контроль (механізми зворотного зв'язку та управління ефективністю);
- технології (цифрові системи підтримки процесів);
- організація (структури управління та розподіл відповідальності) [38, с. 6-10].

Також існують інші інтерпретації рівнів цифрової зрілості, наприклад (рис. 1.2.2). До вимірів у ній відносять стратегію, лідерство, операційні процеси, організаційну культуру, людські ресурси, продукти та технологічну інфраструктуру. Кожен із цих компонентів аналізується окремо, після чого визначається загальний рівень зрілості організації.

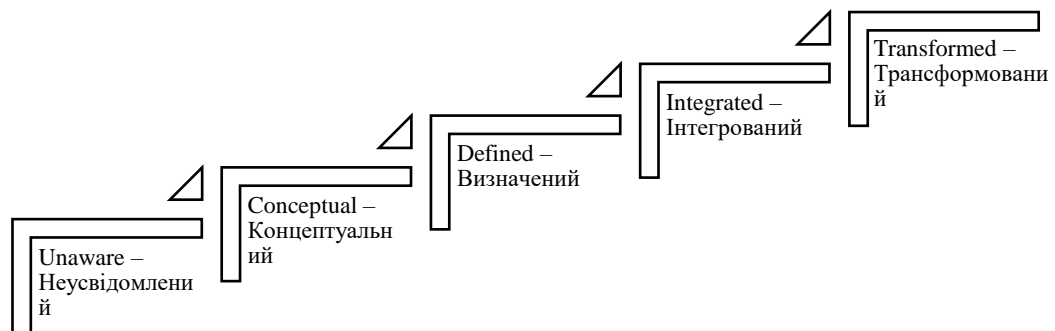


Рис. 1.2.2. Рівні цифрової зрілості

*джерело: складено автором на основі [34]

У 2015 авторами [34, с. 5] було запропоновано Digital Transformation Framework (DTF), що включає чотири основні аспекти (рис. 1.2.3):

1. використання технологій – роль ІТ у компанії та рівень амбіційності щодо технологічного розвитку;
2. зміни у створенні цінності – трансформація бізнес-моделей через цифровізацію;
3. структурні зміни – організаційні адаптації до цифрових рішень;
4. фінансові аспекти – бюджетування та фінансування трансформаційних ініціатив.



Рис. 1.2.3. Виміри стратегії діджитал-трансформації

**джерело: складено автором на основі [45]*

У 2025 році модель була суттєво переглянута авторами, що зумовлено емпіричними спостереженнями, аналізом кейсів і розвитком наукового дискурсу щодо цифрової трансформації (рис. 1.2.4).

У результаті фреймворк був розширений із чотирьох до п'яти ключових вимірів, що відображає зміну логіки концепції цифрової трансформації:

- «використання цифрових технологій» – визначено як головний драйвер цифрової трансформації, який включає технологічні тригери, стратегічну роль ІТ та рівень амбіцій організації щодо технологій;

- «зміни в структурі» – охоплюють адаптацію організаційних ролей, інтеграцію нових функцій і розвиток цифрових компетенцій;
- «зміни в бізнес-моделі» – розширено порівняно з попередньою версією та включає «створення цінності, ціннісну пропозицію та захоплення цінності»;
- «зміни в ідентичності» – новий вимір, що охоплює зовнішній імідж організації, самоідентифікацію працівників та організаційну культуру;
- «фінансові аспекти» – залишаються рамковим елементом, що визначає можливості та обмеження трансформації.

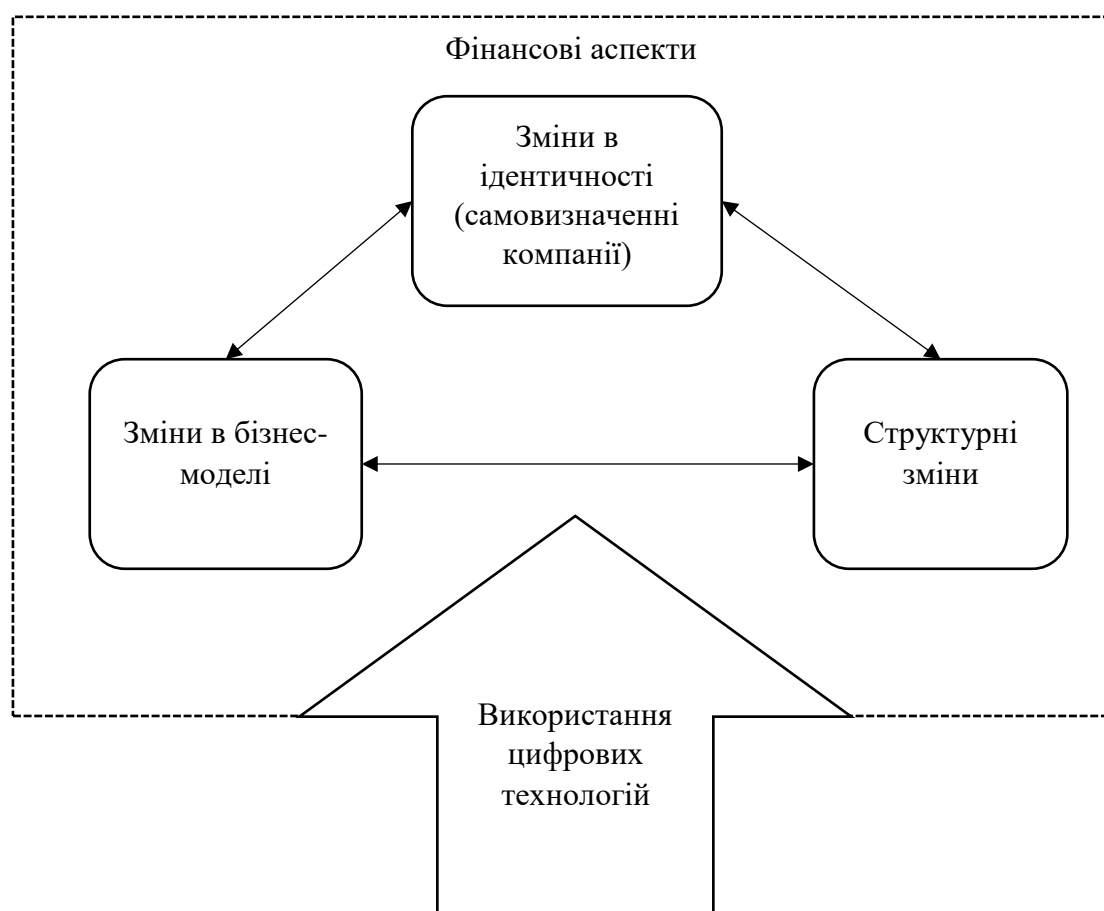


Рис. 1.2.4. Оновлена модель вимірів стратегії діджитал-трансформації

*джерело: складено автором на основі [68, с. 10]

Особливо значущим є введення виміру організаційної ідентичності, який раніше не враховувався. Було розширено розуміння цифрової трансформації, включаючи не лише процеси та структури, але й глибинні культурні та ідентифікаційні зміни організації.

Також уточнено підхід до бізнес-моделі: замість вузького поняття «зміни у створенні цінності» використовується ширша концепція бізнес-моделі, яка поєднує створення цінності, ціннісну пропозицію та механізми отримання доходу.

Таким чином, аналіз методичних засад формування стратегії цифрової трансформації дає змогу зробити висновок, що цифрова трансформація еволюціонує від технологічно-орієнтованого підходу до комплексного, багатовимірного управлінського явища, яке охоплює не лише впровадження цифрових технологій, але й глибокі зміни бізнес-моделі, організаційної структури, корпоративної культури та ідентичності підприємства.

Важливим методичним положенням є те, що ефективна стратегія цифрової трансформації має формуватися як інтегрована система взаємопов'язаних елементів – від стратегічного бачення та оцінки цифрової зрілості до побудови дорожніх карт реалізації, трансформації бізнес-моделі та адаптації організаційної культури. При цьому ключового значення набуває узгодження технологічного розвитку з управлінськими, фінансовими та соціально-організаційними аспектами діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити, що сучасні моделі цифрової зрілості та стратегічні фреймворки демонструють ускладнення аналітичної логіки: від дво- та чотиривимірних моделей до багатовимірних систем оцінювання, які включають ідентичність організації, клієнтоорієнтованість, управління даними та трансформацію бізнес-моделей. Це свідчить про зростання ролі нематеріальних чинників, зокрема культури, компетенцій та управлінських підходів, у забезпеченні успішності цифрових змін.

Отже, формування стратегії цифрової трансформації доцільно розглядати як безперервний адаптивний процес, що поєднує технологічні інновації з організаційним розвитком і стратегічним переосмисленням бізнесу, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» з точки зору формування стратегії цифрової трансформації

ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» – українська компанія сфери професійної ІТ-освіти. Основний вид діяльності підприємства пов'язаний із освітніми послугами, орієнтованими на підготовку фахівців для цифрової економіки та ІТ-ринку.

Компанія розвиває навчальні програми з програмування, тестування програмного забезпечення, дизайну, аналітики даних, кібербезпеки, проектного менеджменту та інших цифрових напрямів. Наразі проводиться оновлення продуктової лінійки під попит на AI- та цифрові компетентності.

Освітні продукти GoIT орієнтовані на людей, які прагнуть здобути нову професію, підвищити кваліфікацію або перейти до ІТ-сфери. Світчерство є головним фокусом компанії. Важливою особливістю діяльності є поєднання навчального процесу з кар'єрним супроводом, що охоплює підготовку до працевлаштування, роботу з портфоліо та розвиток практичних навичок [92].

Україна є базовим ринком підприємства. У ній зосереджені команда, LMS, кар'єрний супровід, база випускників і основні навчальні продукти. Однак важливе значення для підприємства мають міжнародні ринки. Особливості ринків і досвід компанії на них варто враховувати при розробці стратегії.

Польща є найуспішнішим зовнішнім ринком GoIT. Компанія вийшла на польський ринок у 2021 році. У 2022 році польський напрям зріс у десять разів і став прибутковим. Результат можна пояснити вищою платоспроможністю аудиторії, попитом на ІТ-перекваліфікацію, географічною близькістю до України та значною українською аудиторією в Польщі [71].

Румунія є другим стабільним зовнішнім напрямом. GoIT запустилася там у жовтні 2022 року. До кінця серпня 2023 року румунський напрям вийшов на беззбитковість.

Туреччина має статус ринку на етапі перевірки та розвитку. У 2023 році GoIT розглядала Туреччину як тестовий напрям, де вже працював пілотний проєкт [88]. На ринку важливими чинниками є локалізація навчальних продуктів, адаптація ціни, валютні ризики та цінова чутливість аудиторії.

Мексика і Колумбія належать до ринків, де попередня модель GoIT не дала очікуваного результату. Компанія вийшла на ринки Латинської Америки у 2021 році, але у 2024 році призупинила діяльність у регіоні. Основними причинами стали нижча купівельна спроможність, конкуренція з боку дешевших місцевих освітніх платформ і слабша придатність довгих платних курсів для локальної аудиторії [72].

Філіппіни також стали проблемним ринком. GoIT вийшла туди у лютому 2023 року, але у 2024 році почала згортати діяльність. Головна причина полягала у складності продажу дорогих курсів через кредити та розстрочки. Для довгих освітніх програм фінансова модель оплати має ключове значення, тому слабка робота розстрочки знижує конверсію навіть за наявності інтересу до ІТ-освіти.

Одним з найвідоміший фремворків бізнес-моделі є Business Model Canvas А. Остервальдера [56]. Складовими моделі є клієнтські сегменти, ціннісна пропозиція, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Перші дві складові проаналізовано у табл. 2.1.1.

Канали ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» охоплюють увесь шлях клієнта: від першого контакту з брендом до навчання та підтримки після купівлі курсу.

Таблиця 2.1.1

Клієнтські сегменти та ціннісна пропозиція GoIT

Напрямок	Клієнтський сегмент	Основні потреби і проблеми	Ціннісна пропозиція для сегмента
Frontend	Фахівці з продажів, банківської сфери та юриспруденції	Вихід із професії з низькими перспективами	Можливість змінити професійну траєкторію через зрозумілий вхід в ІТ, отримати прикладні навички та перейти до роботи з вищим доходом і кращими умовами
Java	Менеджери середньої ланки 30-40 років	Подолання кар'єрної стелі та фінансова стабільність	Перехід від управлінської рутини до технічної професії з вищою оплатою, стабільністю, роботою у великих ІТ-компаніях і зрозумілими можливостями зростання
	Інженери та технічні спеціалісти	Вища оцінка технічних знань на ринку праці	Можливість використати технічне мислення у програмуванні, перейти в сильніше професійне середовище та отримати дохід, що краще відповідає рівню навичок
	Студенти технічних ЗВО	Ранній старт кар'єри та незалежність	Перехід від теоретичного навчання до практичної ІТ-професії, формування портфоліо і можливість отримати першу роботу ще під час навчання
Python	Випускники сильних ЗВО, економісти, математики, молоді аналітики	Складніші задачі, стартапи, сучасні технології	Можливість перейти від рутинної аналітики до роботи з даними, автоматизацією, AI та технологічними продуктами, де результат має вищу професійну значущість
	Маркетологи та аналітики	Автоматизація обробки даних	Зменшення ручної роботи через Python, швидше опрацювання великих масивів даних, підвищення точності аналізу та цінності фахівця для бізнесу
	Системні адміністратори	Професійне та фінансове зростання	Перехід від однотипних технічних задач до складнішої роботи з програмуванням, автоматизацією та ширшими кар'єрними можливостями
	Розробники інших мов, BA/PM в ІТ	Реалізація власного технологічного продукту	Отримання інструментів для створення власних AI-рішень, прототипів і стартап-продуктів без повної залежності від інших технічних фахівців

Продовження табл. 2.1.1

QA з міжнародною сертифікацією ISTQB	Працівниці медіа або випускниці ЗВО, орієнтовані на швидкий перехід в ІТ	Стабільність, самостійність, прогнозований дохід	Швидший перехід до ІТ через зрозумілу професію тестувальника, міжнародно визнану сертифікацію та можливість стабільного професійного зростання
PM	Керівники початкової та середньої ланки поза ІТ	Перехід управлінського досвіду в ІТ	Можливість монетизувати наявний управлінський досвід у цифрових командах, працювати з сучасними продуктами та розвиватися в ІТ-менеджменті
Design	Жінки в декреті та користувачі, зацікавлені у гнучкій творчій зайнятості	Гнучка робота та професійна самореалізація	Вхід у творчу цифрову професію без глибокого програмування, можливість сформувати портфоліо та працювати віддалено або на фрилансі
Data Analyst	Особи з економічною освітою	Перехід від класичної економіки до роботи з даними	Перетворення економічної бази на сучасну аналітичну компетентність через SQL, Python і BI-інструменти, що підвищує цінність фахівця на ринку праці
Neoversity	Українці, які переїхали до Європи	Адаптація до нового ринку праці	Посилення конкурентоспроможності на європейському ринку через цифрові навички
	ІТ-фахівці з досвідом 0,5-2 роки	Перехід на вищий професійний рівень	Систематизація досвіду, посилення технічного профілю та підготовка до складніших ролей із кращими перспективами
	Нестандартна аудиторія з високою мотивацією до зміни кар'єри	Невизначеність кар'єрного шляху	Гнучка освітня траєкторія, поєднання професійної підготовки, цифрових навичок і кар'єрної підтримки для виходу на новий ринок праці

*джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

У межах Business Model Canvas канали виконують не лише рекламну функцію. Вони забезпечують інформування аудиторії, допомагають оцінити освітній продукт, організують продаж, передають клієнту основну цінність і підтримують його під час навчання (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Канали взаємодії ТОВ «Гоу Айті Едьюкейшн» із клієнтами

№	Функція каналу	Канали ТОВ «Гоу Айті Едьюкейшн»	Характеристика
1	Інформування клієнтів	Офіційний сайт, сторінки курсів, блог, соціальні мережі, YouTube, вебінари	Компанія пояснює зміст ІТ-професій, формати навчання, тривалість курсів, вартість і можливості працевлаштування. Офіційний сайт є основним інформаційним каналом, оскільки містить програми, ціни, умови навчання та форми заявки.
2	Оцінювання освітнього продукту	Безкоштовні ІТ-курси, марафони, вебінари, Test Drive ІТ-професій, консультації щодо вибору напрямку	Потенційний студент може перевірити інтерес до професії до купівлі повного курсу. Безкоштовні формати знижують невизначеність і підводять клієнта до рішення про оплату.
3	Продаж курсів	Сторінки курсів, сторінка цін, онлайн-заявки, телефонні консультації, менеджери з підбору курсів	Продаж відбувається через цифрові заявки та консультації. Клієнт порівнює напрями, бачить вартість, умови розтермінування і залишає контактні дані для зв'язку з менеджером.
4	Надання освітньої послуги	LMS GoIT, онлайн-класрум, відеоуроки, конспекти, домашні завдання, автоперевірка коду, дашборди прогресу, мобільний застосунок	Основна цінність передається через цифрову навчальну платформу. LMS об'єднує матеріали, завдання, контроль прогресу й автоматизовану перевірку.
5	Підтримка студентів	Відділ навчання, ментори, технічна підтримка, кар'єрний супровід	Після купівлі курсу студент отримує навчальний супровід, допомогу з організаційних питань, підтримку під час виконання завдань і підготовку до працевлаштування.
6	Репутаційна взаємодія	Роботодавці, асоціації, випускники, історії ІТ-кластери, кар'єрні історії	Працевлаштовані випускники, партнерства з ІТ-ринком і публічні історії кар'єрного переходу посилюють довіру до компанії та підтверджують практичну цінність навчання.

**джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства*

LMS GoIT є основним каналом доставки освітньої цінності. Через платформу студент отримує матеріали, виконує завдання, контролює прогрес і взаємодіє з навчальним процесом. Після купівлі значення мають ментори, відділ

навчання, технічна підтримка та кар'єрний супровід, які підтримують студента до завершення програми.

Відносини з клієнтами ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» охоплюють повний супровід студента: від вибору напряму до підготовки до працевлаштування. Компанія працює не тільки з продажем курсу, а й з утриманням студента в навчальному процесі, перевіркою прогресу, підтримкою мотивації та кар'єрною підготовкою.

Консультації перед вибором курсу охоплюють пояснення змісту професії, формату навчання, тривалості програми та умов оплати. На сайті компанії зазначені фахівці з підбору курсів, що підтверджує консультаційний формат взаємодії з потенційними студентами. Такий формат важливий через складність вибору ІТ-напряму для людей без попереднього досвіду.

Профорієнтаційна взаємодія здійснюється через тест із підбору професії та безкоштовні вступні продукти. Тест допомагає визначити напрям відповідно до здібностей і попереднього досвіду, а марафони дають змогу спробувати навчання до оплати повного курсу. Це знижує ризик випадкового вибору програми.

Навчальна взаємодія проходить через власну LMS my.goit, Zoom і Slack. У власній LMS студенти й тренери працюють із матеріалами та завданнями, викладач проводить вебінари, а ментор спілкується зі студентами в чаті та надає фідбек щодо домашніх робіт. Отже, навчання має не самостійний, а супровідний формат.

Менторська підтримка є ключовим елементом утримання студента. Ментор відповідає на запитання, перевіряє домашні завдання, пояснює помилки та допомагає пройти складні етапи курсу.

Організаційна підтримка чинних студентів здійснюється через відділ навчання. Наявність окремого контакту для цього відділу означає, що після купівлі курсу студент має канал для вирішення навчальних, технічних та організаційних питань.

Кар'єрна взаємодія є частиною післянавчального супроводу. На головній сторінці компанії зазначено 7300+ працевлаштованих випускників, 120+ компаній-партнерів і акцент на допомозі в побудові кар'єри. Це свідчить, що контакт із клієнтом не завершується після проходження навчальних модулів, а продовжується на етапі виходу на ринок праці.

Охарактеризуємо потоки доходів. Бізнес-модель ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» – Free Trial Business Model. Згідно моделі, спочатку потенційний клієнт проходить безкоштовний марафон або пробне навчання, знайомиться з форматом занять, платформою, підтримкою менторів і змістом професії, а після цього отримує пропозицію придбати основний курс.

Безкоштовний продукт знижує бар'єр входу для людей без досвіду в ІТ, зменшує невизначеність перед оплатою курсу та формує довіру до компанії. Для клієнта пробне навчання є способом перевірити власний інтерес до професії, а для ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» є каналом відбору найбільш зацікавленої аудиторії.



Рис. 2.1.2. Бізнес модель GoIT*

*джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Економічна ефективність моделі залежить від конверсії учасників безкоштовного навчання у платних студентів. За даними підприємства, конверсія після марафону становить трохи більше 2%. Для освітнього продукту з довгим

циклом прийняття рішення та високою вартістю навчання такий рівень є достатньо сильним, оскільки безкоштовний етап охоплює широку аудиторію.

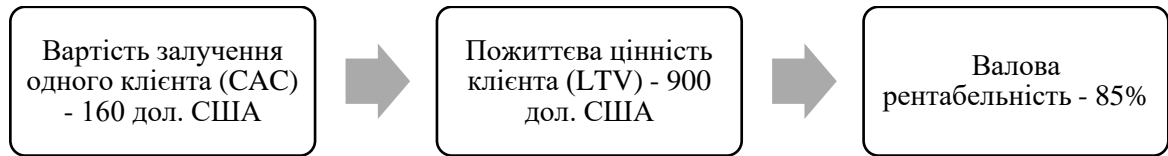


Рис. 2.1.3. Прибутковість кожного юніта бізнес-моделі*

*джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Ключовими показниками бізнес-моделі є CAC, LTV і валова рентабельність. CAC відображає витрати на залучення одного платного клієнта, LTV показує сумарну цінність клієнта для компанії, а валова рентабельність характеризує співвідношення доходу і прямих витрат на навчання. За наявності низького CAC, високої LTV і валової рентабельності 85% модель має позитивну юніт-економіку (дохід від платного студента перевищує витрати на його залучення і навчання, модель є прибутковою).

Висока рентабельність пояснюється цифровою природою освітнього продукту. Навчальні матеріали, LMS, записи занять, домашні завдання та методична база можуть використовуватися багаторазово. Основні витрати пов'язані з рекламою, менторами, перевіркою завдань, технічною підтримкою і кар'єрним супроводом, але їхнє зростання не є прямо пропорційним збільшенню кількості студентів.

Цінність бізнес-моделі ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» полягає не лише у продажу курсів. Компанія продає клієнту освітній шлях: знайомство з професією, навчання, практичні завдання, супровід і підготовку до працевлаштування. Саме тому кар'єрна складова посилює сприйняття продукту та підвищує готовність клієнта оплатити повну програму.

Водночас модель залежить від стабільності конверсії та вартості залучення клієнтів. Зростання рекламних витрат, зниження попиту на junior-фахівців або

посилення конкуренції можуть зменшити прибутковість. Тому для ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» важливими залишаються оновлення програм, розвиток AI-напрямів, аналітики даних, кібербезпеки та корпоративного навчання.

Структура витрат ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» відповідає цифровій освітній моделі, у якій основні витрати пов'язані не з фізичною інфраструктурою, а з персоналом, платформою, маркетингом, навчальним супроводом і підтримкою студентів. Основні категорії витрат охоплюють:

- витрати на персонал – оплата викладачів, менторів, менеджерів з продажу, маркетингу, клієнтського сервісу, навчального відділу та адміністративної команди;

- витрати на маркетинг – реклама, залучення лідів, просування безкоштовних марафонів, контент, креативи та performance-кампанії;

- витрати на продажі – консультації потенційних студентів, обробка заявок, CRM, телефонія, супровід клієнта до оплати курсу;

- витрати на навчальний процес – проведення занять, перевірка домашніх завдань, менторський супровід, робота з групами, підтримка студентів під час курсу;

- витрати на LMS – підтримка навчальної платформи, відеоуроки, домашні завдання, автоперевірка коду, дашборди прогресу, технічне обслуговування;

- витрати на розробку курсів – створення й оновлення програм з Fullstack, QA, Data Analytics, Cyber Security, AI-напрямів та інших продуктів;

- витрати на підтримку студентів – консультації чинних студентів, вирішення організаційних питань, контроль якості навчання, робота з ризиками відтоку;

- витрати на кар'єрний супровід – підготовка резюме, портфолію, LinkedIn-профілю, тренування співбесід, взаємодія з роботодавцями;

- витрати на партнерства – співпраця з ІТ-компаніями, асоціаціями, кластерами, роботодавцями та професійними спільнотами;
- витрати на міжнародний розвиток – локалізація курсів, адаптація маркетингу, запуск нових ринків, найм локальних команд, підтримка іноземних напрямів;
- адміністративні витрати – бухгалтерія, юридичний супровід, payroll, фінансове планування, внутрішні операційні процеси.

Ключові ресурси ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» охоплюють матеріальні, цифрові, кадрові, методичні та репутаційні активи компанії.

LMS-платформа має центральне значення для навчального процесу: вона забезпечує доступ до матеріалів, виконання завдань, контроль прогресу, взаємодію студента з навчальною командою та організацію онлайн-навчання. Наявність окремого входу до навчального кабінету підтверджує платформну основу моделі компанії.

Навчальні програми є продуктовою основою бізнес-моделі: Fullstack + AI, Data Analytics + AI, Cyber Security, AI Automator, AI Content та інші напрями формують портфель освітніх послуг, орієнтований на світчерів, студентів, фахівців із початковим досвідом і клієнтів, які прагнуть оновити цифрові навички. Оновлення лінійки через AI-напрями показує адаптацію продукту до змін попиту на ринку праці.

Кадровий ресурс має не менше значення, ніж технологічний: викладачі, ментори, методисти, менеджери з продажу, клієнтський сервіс, технічна підтримка й кар'єрні консультанти забезпечують не лише доступ до матеріалів, а й супровід студента.

Ключові види діяльності ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» охоплюють повний цикл створення й реалізації освітнього продукту: дослідження попиту на цифрові професії, розробку курсів, оновлення програм, просування безкоштовних продуктів, продаж платного навчання, організацію онлайн-занять, менторський

супровід, перевірку практичних завдань, підтримку LMS, консультації студентів, кар'єрну підготовку, розвиток міжнародних напрямів.

Розробка й оновлення програм є постійним процесом, оскільки ІТ-освіта швидко втрачає актуальність без регулярної адаптації до ринку. Організація навчального процесу охоплює не лише проведення занять: потрібні доступ до LMS, розклад, навчальні матеріали, домашні завдання, перевірка робіт, фідбек ментора, комунікація з групою, технічна підтримка й контроль прогресу. Для EdTech-моделі це критично, оскільки якість супроводу напряму впливає на завершення курсу, задоволеність студента й подальші рекомендації.

Кар'єрна підготовка є частиною основної діяльності: компанія використовує працевлаштування випускників як доказ практичної цінності навчання. Через це важливими процесами є підготовка резюме, портфолію, LinkedIn-профілю, тренування співбесід, пояснення вимог роботодавців і підтримка першого виходу на ринок праці. Публічні дані про працевлаштованих випускників на сайті GoIT підсилюють роль цього напряму в бізнес-моделі.

Ключові партнери ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» охоплюють організації, які посилюють ринкову, освітню, фінансову та міжнародну складові бізнес-моделі: IT Ukraine Association, роботодавців, ІТ-кластери, Horizon Capital, Woolf.

Проведений аналіз показує, що бізнес-модель ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» має достатню внутрішню узгодженість для подальшої цифрової трансформації, оскільки поєднує масштабовану онлайн-платформу, широку продуктову лінійку, безкоштовний вхід у воронку продажів, менторський супровід і кар'єрну підтримку. Її сильна сторона полягає у здатності переводити інтерес до ІТ-професій у платне навчання, а навчальний результат, у подальший кар'єрний перехід клієнта.

Найбільший стратегічний потенціал компанії пов'язаний із розвитком AI-напрямів, аналітики даних, кібербезпеки, корпоративного навчання та міжнародних програм. Саме ці напрями найкраще відповідають змінам попиту

на ринку цифрових компетентностей і можуть зменшити залежність від класичних курсів для junior-фахівців. Водночас ефективність моделі прямо залежить від вартості залучення клієнтів, стабільності конверсії, якості навчального супроводу та здатності швидко оновлювати зміст програм.

Міжнародний досвід GoIT свідчить, що масштабування потребує не лише локалізації сайту чи запуску реклами, а глибокої адаптації цінової моделі, формату оплати, тривалості курсів і каналів продажу до умов окремого ринку. Успішні результати в Польщі та Румунії підтверджують перспективність європейського напрямку, тоді як складнощі в Латинській Америці та на Філіппінах показують обмеження моделі дорогих довгих курсів у країнах із нижчою платоспроможністю.

Отже, бізнес-модель ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» є придатною для подальшого розвитку, але потребує посилення в частині диверсифікації продуктів, точнішої сегментації клієнтів, розвитку B2B-напрямку, використання AI в навчальному процесі та обережнішого вибору міжнародних ринків. Основою майбутньої стратегії має стати не просте збільшення кількості курсів, а підвищення цінності навчання через практичний результат, кар'єрну підтримку, технологічність платформи й відповідність програм реальним вимогам цифрової економіки.

2.2. Оцінювання процесів формування стратегії цифрової трансформації ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»

Стратегія цифрової трансформації в EdTech-компанії має оцінюватися не лише за кількістю впроваджених цифрових інструментів. Важливим є співвідношення між технологічним розвитком, управлінською координацією, зміною бізнес-моделі та здатністю компанії перебудувувати освітній продукт під нові потреби ринку. Для GOIT це особливо актуально, оскільки цифрові рішення

вже стали частиною навчання, маркетингу, комунікації зі студентами, контролю результатів і внутрішнього управління.

Для визначення рівня цифрової зрілості використано матрицю MIT і Capgemini, яка поєднує два виміри: цифрову інтенсивність та інтенсивність управління трансформацією. Цифрова інтенсивність характеризує набір цифрових рішень, які вже застосовуються у діяльності компанії, а інтенсивність управління трансформацією показує, наскільки ці рішення пов'язані зі стратегією, культурою, відповідальністю, системою цілей і управлінськими процесами. У сукупності ці виміри відображають не лише технологічний рівень підприємства, а й ступінь його готовності до системної цифрової трансформації

Таблиця 2.2.1

Виміри цифрової зрілості ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»

Вимір	Характеристика	Оцінка
Цифрова інтенсивність	Компанія використовує LMS, Telegram bot Leeloo, Zoho Form, CRM, дашборди, OKR, HR-автоматизацію, бази даних щодо успішності студентів та AI-рішення. Окреме значення має LMS, яка виконує роль основної платформи навчання, контролю прогресу, виконання завдань і взаємодії зі студентами.	Високий рівень
Інтенсивність управління трансформацією	У компанії використовуються OKR, дашборди, елементи автономності команд, експериментування та орієнтація на цифрову культуру. Управління цифровою трансформацією за останні два роки покращилось, адже розвивається екосистема BetterED, розширюється бізнес-модель, запущено IT-магістратуру.	Середній рівень

**джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства*

Оцінка показує, що GOIT має сильну технологічну основу, але управлінський контур цифрової трансформації розвинений нерівномірно. Компанія активно застосовує цифрові інструменти, однак не всі вони інтегровані в єдину систему стратегічного управління. Саме тому GOIT доцільно віднести до типу «модники» за матрицею цифрової зрілості: цифрові продукти й технологічні

рішення вже наявні, але цифрова культура, формалізована відповідальність і стратегічна узгодженість потребують подальшого розвитку.

Стратегічні ініціативи GOIT доцільно розглядати через два документи: трансформаційну стратегію до 2028 року та загальну стратегію 2023-2027 років. Трансформаційна стратегія орієнтована на побудову експоненційної організації, тобто компанії, яка зростає швидше за традиційні освітні бізнеси завдяки цифровим технологіям, новій організаційній моделі, алгоритмам, даним, платформам і залученню спільноти.

Ключовий зміст цієї стратегії полягає у зниженні маржинальних витрат. Для GOIT це означає, що кожен додатковий студент, перевірене завдання або навчальний модуль не має пропорційно збільшувати витрати компанії. Найбільш показовим прикладом є автоперевірка коду. Якщо перевірка домашніх завдань виконується вручну, масштабування потребує зростання кількості менторів. Якщо частина перевірки автоматизується, собівартість навчального супроводу знижується, а якість контролю стає більш стабільною.

Значуща трансформаційна ціль GOIT пов'язана з масштабуванням впливу компанії на ІТ-освіту та працевлаштування випускників. Вона охоплює підготовку великої кількості фахівців, створення сильної платформи для вивчення програмування, підтримку високих стандартів навчання, розвиток спільноти випускників і стимулювання стартапних ініціатив. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не допоміжним процесом, а основою масштабування освітнього результату.

У стратегії експоненційної організації виділено зовнішні та внутрішні атрибути. До зовнішніх належать персонал на вимогу, спільнота, алгоритми, використання сторонніх активів і залучення. До внутрішніх належать інтерфейси, дашборди, експериментування, автономність і соціальні технології. Для GOIT найбільш практичне значення мають ті атрибути, які вже почали впливати на операційну модель: LMS як інтерфейс взаємодії зі студентами, дашборди для

управління показниками, MVP-підхід до продуктового розвитку та OKR як система цілей.

Таблиця 2.2.2

Реалізація атрибутів експоненційної організації в GOIT

Атрибут	Прояв у діяльності GOIT	Управлінське значення
Інтерфейси	LMS виступає основним середовищем взаємодії між компанією, студентами, викладачами та навчальним контентом.	Забезпечує стандартизований доступ до навчання, матеріалів, завдань і результатів.
Дашборди	Використовуються аналітичні панелі з даними щодо трафіку, безкоштовних продуктів, продажів, навчання та кар'єрного сервісу.	Підвищують прозорість управління та скорочують час між отриманням даних і управлінським рішенням.
Експериментування	Застосовуються MVP, тестування гіпотез і швидкий збір зворотного зв'язку від користувачів.	Зменшує ризик довгої розробки продуктів без перевірки попиту.
Автономність	OKR підтримує роботу команд через цілі та ключові результати.	Посилює відповідальність команд за результат, а не лише за виконання операційних завдань.
Алгоритми та автоматизація	Автоперевірка коду, навчальні дані, AI-рішення, персоналізовані інструменти підтримки.	Знижує операційне навантаження та створює основу для масштабування навчання.

**джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства*

Стратегія 2023-2027 років конкретизує продуктивний і операційний розвиток компанії. Її центральним елементом є LMS, яка розглядається як основа ключових бізнес-процесів в EdTech, насамперед маркетингу та навчання. Платформа вже використовується не лише для основних курсів, а й для безкоштовних продуктів, навичкових міні-курсів, мініпроектів і тренажерів. Це свідчить про поступовий перехід LMS від ролі внутрішнього навчального середовища до ролі продуктової платформи.

Окремим стратегічним напрямом є стандартизація навчання через мікролернінг. Для GOIT це важливо з двох причин. По-перше, мікролернінг спрощує сприйняття матеріалу й може підвищувати завершуваність курсів. По-

друге, поділ навчання на менші модулі полегшує аналітику: компанія може точніше бачити, на яких темах студенти втрачають темп, де виникають труднощі і які навчальні блоки потребують оновлення.

Ще одним важливим елементом є безшовна продуктова лінійка. Вона охоплює підготовчі курси для підлітків, бакалаврат, професійні курси та магістратуру. Це означає, що стратегія GOIT поступово виходить за межі окремих курсів для дорослих і наближається до моделі довготривалої освітньої траєкторії. У такій моделі студент може переходити між продуктами залежно від віку, рівня підготовки та професійної мети.

Таблиця 2.2.3

Цифрові інструменти GOIT та їхнє стратегічне призначення

Цифровий інструмент	Основне використання	Стратегічне призначення
Telegram bot Leeloo	марафони, вебінари, івенти, дні відкритих дверей	автоматизація первинної взаємодії з аудиторією та підтримка масових комунікацій
Zoho Form	заявки на консультації та курси	збір даних про потенційних клієнтів і передача їх у продажі
LMS	навчання, завдання, прогрес, автоперевірка, гейміфікація	основа цифрової освітньої платформи та джерело навчальних даних
CRM	робота з лідами та клієнтами	управління продажами та конверсією користувачів
OKR	постановка цілей і контроль ключових результатів	зв'язок між стратегічними цілями та командною відповідальністю
Hurma	HR-автоматизація	цифрова підтримка внутрішніх HR-процесів
Дашборди	моніторинг трафіку, продажів, навчання, кар'єрного сервісу	управління на основі даних

**джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства*

North Star Metric компанії пов'язана з кількістю студентських проєктів. Це є доцільним для ІТ-освіти, оскільки проєкт виступає не лише навчальним результатом, а й елементом портфоліо, доказом практичної підготовки та основою для подальшого працевлаштування. Водночас цю метрику варто оцінювати не лише кількісно.

Для стратегічного управління важливо враховувати складність проєктів, їхню відповідність ринку праці, використання актуальних технологій і зв'язок із кар'єрними результатами студентів.

Цифрові інструменти GOIT охоплюють як навчальний, так і маркетингово-комунікаційний контур. Telegram bot Leeloo використовується для марафонів, вебінарів, івентів і днів відкритих дверей. Zoho Form забезпечує подання заявки на консультацію. LMS підтримує навчальний процес, виконання домашніх завдань, гейміфікацію, автоперевірку коду, контроль прогресу та покращення програм на основі статистики.

Оцінка наведених інструментів показує, що GOIT має достатній технологічний фундамент для подальшої трансформації. Найсильнішою складовою є LMS, оскільки вона прямо впливає на якість продукту, контроль прогресу, досвід студента та можливість масштабування. Telegram bot Leeloo і Zoho Form переважно підтримують маркетингово-продажний контур. OKR, Hurma і дашборди формують управлінську та операційну основу, однак потребують глибшої інтеграції з єдиною цифровою стратегією.

За виміром використання цифрових технологій GOIT має найсильніші позиції. LMS є не допоміжним сервісом, а основою бізнес-моделі EdTech-компанії. Вона поєднує освітній продукт, студентську аналітику, автоматизацію, гейміфікацію та контроль якості. Наявність даних щодо успішності студентів створює основу для подальшого розвитку персоналізації, AI-рекомендацій і прогнозування ризику незавершення курсу.

За виміром бізнес-моделі GOIT уже вийшла за межі класичної моделі продажу курсів. Free Trial Model, безкоштовні продукти, міні-курси, тренажери, LMS і продуктова лінійка створюють основу для екосистемного розвитку. Водночас повний потенціал цієї моделі ще не реалізований, оскільки потрібна системна робота з переходами між продуктами, повторними продажами, підписками та персоналізованими траєкторіями.

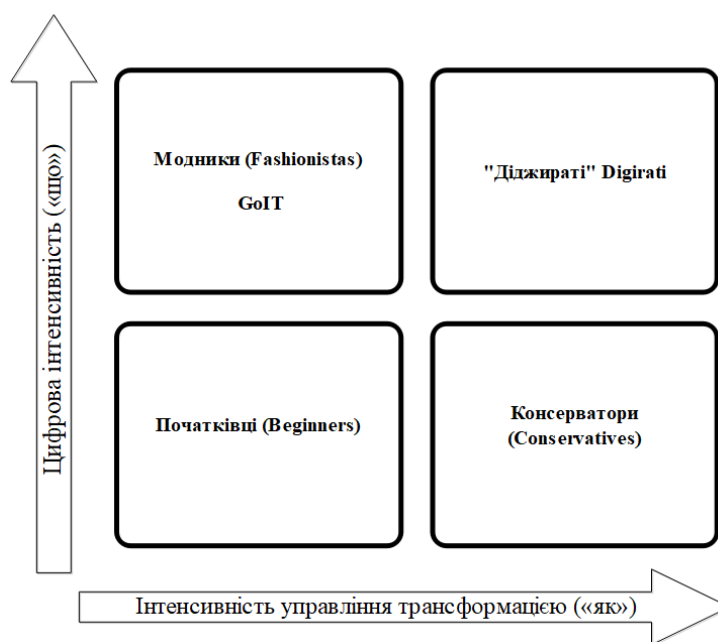


Рис. 2.2.1. Розташування ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» на матриці цифрової зрілості

**джерело: розроблено автором*

За виміром структури компанія має базовий розподіл відповідальності за трансформацію, однак цифрові зміни охоплюють усі підрозділи: маркетинг, продажі, навчання, HR, фінанси, продуктову розробку та аналітику. Через це потрібен постійний координаційний механізм, який буде узгоджувати цифрові ініціативи між функціями і не зводитиме трансформацію лише до технічної розробки.

За виміром ідентичності GOIT перебуває в процесі переходу від освітньої компанії, яка використовує технології, до повноцінної EdTech-компанії. Цей перехід уже підтримується LMS, AI-рішеннями, Neoversity, розвитком підліткових і дорослих продуктів. Проблемним залишається те, що цифрова культура ще не повністю стала внутрішнім стандартом управління. Приклади Netflix і Amazon можуть бути корисними для онбордингу, однак компанії

потрібна власна модель цифрової культури, пов'язана саме з навчанням, проектами, мікролернінгом, студентською аналітикою та працевлаштуванням.

За фінансовим виміром ГОІТ має сприятливі умови для продовження трансформації. Зростання доходів, прибутковість, інвестиції Horizon Capital і попит на AI-рішення створюють ресурсну базу для розвитку. Проте фінансові рішення мають бути поетапними. Першочергово варто фінансувати ті напрями, які спираються на вже створену LMS і можуть швидко підвищити ефективність або маржинальність.



Рис. 2.2.2. Місце ІТ-стратегії у наявній структурі стратегії ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»

**джерело: розроблено автором*

Отже, аналіз підходів до формування стратегії цифрової трансформації показує, що GOIT має високий технологічний потенціал і вже сформувала основу для переходу до більш зрілої EdTech-моделі. Найсильнішими елементами є LMS, автоматизація навчання, дашборди, OKR, мікролернінг, продуктова лінійка та орієнтація на студентські проекти. Основними обмеженнями залишаються недостатня системність управління трансформацією, неповна інтеграція цифрових інструментів у єдину стратегію, потреба у власній цифровій культурі та необхідність чіткішої фінансової пріоритетності цифрових ініціатив.

Подальше формування стратегії цифрової трансформації має бути спрямоване на посилення управлінської інтенсивності. Для цього необхідно перейти від окремих цифрових інструментів до єдиної системи: LMS як цифрове ядро, дані як основа управління, AI як інструмент масштабування, OKR як механізм контролю цілей, а студентські проекти як головний показник освітньої результативності.

На рис. 2.2.2 показано IT-стратегію як частину загальної стратегії підприємства. Однак важливо зазначити, що певні елементи стратегії є спільними між кількома підрозділами. Тому не можна сказати, що IT-стратегія тут повністю ізольована від решти бізнесу. Це твердження суперечить суті IT-стратегії, яка, за визначенням, є ізольованою. Отже, було встановлено, що ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн» дійсно має цифрову стратегію, яка проявляється в діяльності більшості підрозділів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЕДТЕХ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення стратегії цифрової трансформації ТОВ «Гоу Айті Едьюкейшн»

Удосконалення стратегії цифрової трансформації EdTech-підприємства доцільно здійснювати за оновленим фреймворком Digital Transformation Strategy 2025, який розглядає цифрову трансформацію не лише як впровадження технологій, а як комплексну зміну підприємства за кількома взаємопов'язаними напрямками. У межах цього підходу центральним драйвером трансформації є використання цифрових технологій, а результативність стратегії визначається через зміни в бізнес-моделі, організаційній структурі, ідентичності підприємства та фінансових аспектах трансформації

Для EdTech-підприємства цей фреймворк є доцільним, оскільки цифрові технології одночасно виступають інфраструктурою навчання, частиною освітнього продукту, каналом взаємодії зі студентами, джерелом навчальних даних і основою масштабування бізнесу. Тому удосконалення стратегії цифрової трансформації має охоплювати не окремі цифрові інструменти, а стратегічні напрями розвитку, які змінюють спосіб створення, доставки та монетизації освітньої цінності.

Позначення СЗГ:

- 1.СЗГ 1 «Platform-as-a-service для ІТ-шкіл».
- 2.СЗГ 2 «Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів».
- 3.СЗГ 3 «ШІ-бакалаврат».
- 4.СЗГ 4 «DefTech співпраця».
- 5.СЗГ 5 «ШІ-аватари викладачів».
- 6.СЗГ 6 «Модель екосистем».

1. СЗГ 1 «Platform-as-a-service для IT-шкіл» . Розвиток LMS у форматі Platform-as-a-service доцільно спрямувати на комерціалізацію вже сформованої цифрової інфраструктури підприємства. Наявна LMS може бути трансформована з внутрішнього інструменту організації навчання у самостійний платформний продукт для інших IT-шкіл. Основою ціннісної пропозиції має стати не лише технічний доступ до платформи, а комплексне забезпечення навчального процесу: управління групами, контроль прогресу, перевірка завдань, аналітика успішності, гейміфікація та персоналізований супровід студентів.

Пропозиція передбачає формування кількох пакетів доступу до LMS: базового, розширеного та white-label. Базовий пакет може охоплювати розміщення навчальних матеріалів, кабінети студентів і викладачів, контроль виконання завдань. Розширений пакет має включати аналітичні дашборди, автоматизовану перевірку коду, інтеграцію з комунікаційними сервісами та інструменти управління навчальними траєкторіями. White-label формат може бути орієнтований на освітні компанії, які прагнуть використовувати платформу під власним брендом.

Для підприємства цей напрям має найвищу короткострокову доцільність, оскільки спирається на вже створений технологічний актив. Основні управлінські зміни мають стосуватися не розробки нового продукту, а підготовки LMS до зовнішнього використання: розмежування прав доступу, технічної підтримки, тарифної політики, системи договорів, клієнтського супроводу та захисту даних.

Очікуваний ефект полягає у переході від продажу освітніх курсів до моделі повторюваного платформного доходу. Це знижує залежність підприємства від наборів на окремі програми, підвищує завантаження цифрової інфраструктури та посилює позиціонування GOIT як технологічного гравця на ринку EdTech.

2. СЗГ 2 «Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів» . Корпоративний напрям має ґрунтуватися на адаптації LMS до потреб навчальних

підрозділів компаній. Для бізнес-клієнтів цінність платформи полягає у системному управлінні розвитком персоналу, цифрових компетентностей, reskilling та upskilling. На відміну від IT-шкіл, корпоративний сегмент потребує більшої кастомізації, звітності, інтеграції з HR-системами та супроводу з боку акаунт-менеджерів.

Пропозиція передбачає створення корпоративного LMS-пакета з можливістю формування навчальних треків для різних груп працівників. Доцільно включити модулі з AI literacy, data skills, кібергігієни, цифрової продуктивності, основ програмування, аналітики даних і управління цифровими проектами. Для HR-директорів і керівників команд варто передбачити дашборди, які відображатимуть прогрес працівників, рівень залучення, результати тестування та завершення навчальних модулів.

Підприємство може запропонувати корпоративним клієнтам не лише технологічну платформу, а й готові навчальні рішення. Це посилює ціннісну пропозицію, оскільки компанії отримують не окремий інструмент, а повний цикл цифрового навчання: діагностику потреб, платформу, контент, аналітику та підтримку.

Розвиток СЗГ потребує формування окремої B2B-компетенції: продажів корпоративним клієнтам, сервісного супроводу, технічної інтеграції, юридичного оформлення SLA та роботи з довгостроковими контрактами. У довгостроковій перспективі напрям може забезпечити стабільніші доходи порівняно з B2C-курсами, оскільки корпоративні клієнти мають більші бюджети та потребу в регулярному навчанні персоналу.

3. СЗГ 3 «ШІ-бакалаврат» . ШІ-бакалаврат доцільно розглядати як довгострокову стратегічну ініціативу, спрямовану на розширення освітньої траєкторії GOIT. Йдеться не про просте додавання нового курсу, а про перехід до моделі тривалого навчального циклу, де студент проходить шлях від базової

підготовки до професійної спеціалізації у сфері штучного інтелекту, аналітики даних, програмування та AI-продуктів.

Програма може бути побудована у партнерстві з університетом, міжнародною освітньою платформою або акредитованою інституцією. На першому етапі доцільно запускати не повний бакалаврат, а підготовчу модель: AI foundation year, pre-bachelor або річну сертифікатну програму.

Зміст програми має охоплювати Python, data analytics, machine learning, основи AI engineering, prompt engineering, AI product management, етичні аспекти використання штучного інтелекту, проєктну роботу та портфолію. LMS має виконувати роль центральної платформи навчання, оцінювання, зворотного зв'язку, аналітики прогресу та супроводу студентів.

Ця СЗГ має високий довгостроковий потенціал, але потребує значних організаційних і фінансових ресурсів. Її реалізація пов'язана з потребою в академічних партнерах, сильній методичній команді, довшому циклі залучення студентів і підвищених вимогах до якості освітнього продукту. Тому ШІ-бакалаврат варто розвивати поступово, після посилення платформної основи та перевірки попиту на довгі AI-програми.

4. СЗГ 4 «DefTech співпраця» . DefTech співпрацю доцільно позиціонувати як партнерський напрям, пов'язаний із підготовкою кадрів для оборонно-технологічного сектору. Зростання значення DefTech в Україні формує попит на фахівців, які володіють навичками роботи зі штучним інтелектом, аналітикою даних, кібербезпекою, автоматизацією, комп'ютерним зором, Python та цифровими інструментами підтримки технічних команд.

Підприємство може розвивати цей напрям через короткі прикладні курси, партнерські освітні програми та корпоративне навчання для DefTech-команд.

Найбільш придатними продуктами можуть бути AI for Defence Tech, Python for Defence Analytics, Computer Vision Basics, Data Analytics for Defence, Cyber Hygiene for Tech Teams, Automation for Operational Support. Акцент має бути

зроблений на безпечних освітніх модулях, які не включають чутливу інформацію та не пов'язані з практичним застосуванням небезпечних технологій.

Таблиця 3.1.1

Можливості партнерства у сфері DefTech

Потенційний партнер	Характеристика	Формат співпраці
Brave1	Це ключова українська платформа для взаємодії учасників defense tech-екосистеми: стартапів, держави, бізнесу, інвесторів і технологічних команд.	Можливість запустити освітні модулі для учасників екосистеми: project management, product management, data analytics, AI literacy, cybersecurity basics, pitch preparation, technical English
KSE Defense Innovation	KSE розвиває платформу для комерціалізації українських defense innovation-рішень і підтримки стартапів.	Долучитися як освітній партнер для підготовки junior-фахівців, аналітиків, продакт-менеджерів, координаторів проєктів і фахівців із цифрових інструментів
KSE ProfTech	Проєкт KSE ProfTech з 2025 року спрямований на підготовку фахівців, потрібних українському бізнесу. Це близько до ідеї прикладного навчання під потреби ринку.	Спільні короткі програми з цифрових професій, AI-інструментів, аналітики даних, автоматизації офісної роботи та базової кібергігієни
ISSP Training Center	ISSP має навчальний центр із кібербезпеки, сертифікаційними програмами, онлайн- і офлайн-навчанням, практичними лабораторіями, кіберполігонами, симуляціями та CTF-форматами.	GoIT може закрити базову частину підготовки: вступ до кібербезпеки, кібергігієни, soft skills, кар'єрний трек, а ISSP, поглиблені професійні модулі та сертифікацію

**Джерело: складено автором*

Формат співпраці має будуватися через партнерства з DefTech-стартапами, акселераторами, фондами, освітніми ініціативами та компаніями, які потребують підготовки або перекваліфікації фахівців (табл. 3.1.1). GOIT у цій моделі може виконувати роль освітнього оператора: розробляти програму, забезпечувати LMS, методичний супровід, менторство та оцінювання результатів. Партнери можуть надавати ринкову експертизу, прикладні кейси без чутливих даних і доступ до цільової аудиторії.

Напрямок має обмежену короткострокову привабливість через високу складність, потребу в спеціалізованих експертах, безпекових процедурах і обережному позиціонуванні. Його не варто визначати як основний комерційний пріоритет. Рациональніше розвивати DefTech співпрацю як додатковий партнерський або грантовий напрямок у межах ширшої екосистемної моделі.

5. СЗГ 5 «ІІІ-аватари викладачів» . Ініціатива щодо ІІІ-аватарів викладачів пов'язана з ідеєю, яку озвучував Антон Чорний. Її доцільно розглядати не як заміну викладачів, а як цифровий інструмент масштабування навчального супроводу. ІІІ-аватари можуть використовуватися для повторного пояснення складних тем, відповідей на типові запитання, супроводу студентів у LMS, створення коротких відеопояснень і підтримки мікронавчання.

Основна цінність напрямку полягає у зменшенні навантаження на викладачів і менторів без втрати персоналізованої взаємодії зі студентом. Частина навчальних запитів є повторюваною, тому їх можна передати AI-асистентам або відеоаватарам. Живий викладач при цьому зберігає роль експерта, ментора і носія професійного досвіду, а аватар виконує допоміжну функцію.

Практична реалізація може охоплювати кілька етапів. Спочатку варто створити AI-аватарів для найпопулярніших тем, де студенти найчастіше мають труднощі. Далі можна інтегрувати аватарів у LMS, щоб студент отримував пояснення прямо під час виконання завдання. На наступному етапі можливе створення персоналізованих пояснень на основі прогресу студента, результатів тестів і помилок у домашніх завданнях.

Напрямок має сильний технологічний потенціал, але його цінність найбільше проявляється у зв'язці з іншими СЗГ. ІІІ-аватари можуть посилити LMS для IT-шкіл, корпоративне навчання, ІІІ-бакалаврат і екосистемну модель. Як самостійна СЗГ вони мають обмежену ринкову глибину, оскільки продукт

потребує освітнього середовища, контенту, методики та платформи для повноцінного використання.

6. СЗГ 6 «Модель екосистем». СЗГ 6 доцільно розглядати як розвиток уже створеної екосистеми BetterED, до складу якої входять GoITeens, GoITeens School, GoIT та Neoversity. Її основа полягає в об'єднанні освітніх продуктів для різних вікових і професійних груп: від дитячої ІТ-освіти та онлайн-школи до професійної підготовки дорослих і міжнародної магістратури.

Екосистема BetterED має такі ключові елементи:

1. GoITeens: позашкільна ІТ-освіта для дітей і підлітків.
2. GoITeens School: онлайн-шкільна освіта.
3. GoIT: професійна ІТ-освіта для дорослих і світчерів.
4. Neoversity: освітні програми вищого рівня, зокрема міжнародна магістратура.

5. «AI База»: безкоштовна платформа з матеріалами щодо практичного застосування штучного інтелекту.

Сильна сторона BetterED полягає в тому, що вона охоплює повний цикл навчання. Користувач може переходити між продуктами залежно від віку, рівня підготовки та професійних цілей. Саме ці переходи між брендами мають стати головним джерелом зростання прибутковості, оскільки підприємство отримує не одноразовий продаж курсу, а довший життєвий цикл клієнта.

Подальший розвиток екосистеми має бути спрямований не на формальне об'єднання брендів, а на посилення зв'язків між ними:

1. створення єдиного цифрового профілю студента, де зберігатимуться результати навчання, інтереси, виконані проекти, рівень навичок і кар'єрні цілі;
2. формування зрозумілих переходів між продуктами: від GoITeens до GoITeens School, від шкільного напрямку до GoIT, від професійних курсів до Neoversity;

3. інтеграція AI-рекомендацій, які підбиратимуть наступний курс або освітню траєкторію на основі попередніх результатів;
4. включення «AI Бази» до екосистеми як вхідного продукту для залучення аудиторії до платних програм;
5. запуск наскрізних AI-модулів для всіх сегментів: дітей, школярів, світчерів, дорослих спеціалістів, управлінців і корпоративних клієнтів;
6. створення єдиної системи аналітики, яка відстежуватиме переходи між брендами, повторні продажі, утримання клієнтів і частку AI-продуктів у доході.

Модель екосистем також може об'єднати інші СЗГ. LMS як послуга для IT-шкіл і корпоративних клієнтів може стати зовнішнім контуром BetterED. III-бакалаврат може розвиватися через Neoversity. III-аватари викладачів можуть бути інтегровані в усі бренди для підтримки студентів. DefTech співпраця може існувати як окремий партнерський напрям у межах AI- та tech-освіти.

Основна пропозиція полягає в переході від парасолькового бренду до керованої екосистеми. Для цього потрібні спільні дані, єдина продуктова архітектура, узгоджена AI-стратегія та система переходів між освітніми продуктами. У довгостроковій перспективі це може підвищити повторні продажі, збільшити життєву цінність клієнта та посилити конкурентну позицію BetterED на ринку IT- та AI-освіти.

Для визначення рейтингу привабливості СЗГ (Додаток В), було здійснено такі етапи:

1. нормалізація матриці рішень, де оцінки необхідно поділити на суму оцінок за критерієм;
2. знаходження інтегральних ваг як добутку ваги узагальненого та часткового критерію;
3. зваження нормалізованих оцінок на інтегральну вагу;

4. визначення типу функції: r_{+ij} - оцінки i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію та r_{-ij} — оцінки i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію;

5. обчислення зваженої суми оцінок кожної альтернативи $S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} \times r_{+ij}$ - для монотонно зростаючої цільової функції, та $S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} \times r_{-ij}$ - для монотонно спадної цільову функцію (табл.)

6. тоді на основі формул $Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i}$, де $Z_{+i} = S_{+i}$ і $Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}$, $i = 1, \dots, n$, обчислюються Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної СЗГ.

Таблиця 3.1.2

Оцінювання пріоритетності СЗГ у короткостроковій перспективі за методом COPRAS

СЗГ	Назва СЗГ	S+	S-	1/S-	Z+	Z-	Z	Місце
СЗГ 1	Platform-as-a-service для ІТ-шкіл	0,1715	0,0614	16,2754	0,1715	0,0255	0,1970	1
СЗГ 2	Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів	0,1371	0,0496	20,1755	0,1371	0,0316	0,1687	2
СЗГ 5	ШІ-аватари викладачів	0,1357	0,0496	20,1755	0,1357	0,0316	0,1673	3
СЗГ 6	Модель екосистем	0,1084	0,0317	31,5425	0,1084	0,0494	0,1579	4
СЗГ 3	ШІ-бакалаврат	0,1101	0,0338	29,5695	0,1101	0,0463	0,1564	5
СЗГ 4	DefTech співпраця	0,0872	0,0239	41,8311	0,0872	0,0655	0,1527	6
Разом		0,7500	0,2500	159,5690	0,7500	0,2500	1,0000	

*Джерело: складено автором

Результати короткострокового оцінювання показують, що першочерговий розвиток має бути зосереджений на напрямках, які спираються на вже сформовану технологічну, продуктову й організаційну базу ГОІТ. Найвищий пріоритет має Platform-as-a-service для ІТ-шкіл, оскільки цей напрям найкраще поєднує швидкість запуску, наявність готової LMS, нижчу складність комерціалізації та

можливість виходу на суміжний освітній B2B-сегмент без радикальної перебудови бізнес-моделі.

Корпоративний PaaS і ШІ-аватари викладачів формують другий рівень короткострокових пріоритетів. Їхні підсумкові оцінки є близькими, однак управлінський зміст цих напрямів різний. Корпоративний PaaS може посилити дохідну модель через B2B-контракти, але потребує налаштування продажів, підтримки та адаптації LMS під потреби компаній. ШІ-аватари доцільніше запускати не як самостійний продукт, а як інструмент підвищення ефективності LMS, підтримки студентів і масштабування навчального процесу.

Модель екосистем, ШІ-бакалаврат і DefTech співпраця мають нижчу короткострокову доцільність. Їх стримують довший цикл запуску, потреба в партнерствах, вища складність організації та більша залежність від зовнішніх умов. Тому ці напрями не варто ставити в один ряд із PaaS-напрямами на першому етапі реалізації стратегії. У короткостроковому періоді вони мають виконувати роль підготовчих або пілотних напрямів, а не основного джерела швидкого стратегічного результату.

Таблиця 3.1.3

Оцінювання пріоритетності СЗГ у довгостроковій перспективі за методом COPRAS

СЗГ	Назва СЗГ	S+	S-	1/S-	Z+	Z-	Z	Місце
СЗГ 1	Platform-as-a-service для ІТ-шкіл	0,1389	0,0440	22,7139	0,1389	0,0387	0,1776	1
СЗГ 6	Модель екосистем	0,1412	0,0514	19,4603	0,1412	0,0332	0,1744	2
СЗГ 2	Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів	0,1328	0,0414	24,1363	0,1328	0,0411	0,1739	3
СЗГ 5	ШІ-аватари викладачів	0,1249	0,0405	24,6986	0,1249	0,0421	0,1670	4
СЗГ 3	ШІ-бакалаврат	0,1168	0,0401	24,9070	0,1168	0,0425	0,1593	5
СЗГ 4	DefTech співпраця	0,0954	0,0325	30,7517	0,0954	0,0524	0,1478	6
Разом		0,7500	0,2500	146,6680	0,7500	0,2500	1,0000	

**Джерело: складено автором*

Довгострокове оцінювання показує, що стратегічний розвиток GOIT має поступово зміщуватися від окремих освітніх продуктів до платформної та екосистемної моделі. Platform-as-a-service для IT-шкіл залишається найпривабливішим напрямом, що підтверджує його роль як базового варіанта масштабування LMS. Його перевага полягає у відносно нижчій складності впровадження, можливості використання вже наявної технологічної основи та зрозумілому цільовому сегменті.

Модель екосистем у довгостроковій перспективі майже зрівнюється з PaaS для IT-шкіл. Це означає, що найбільший стратегічний ефект для GOIT може формуватися не через ізольований продаж окремих курсів, а через поєднання LMS, навчальних програм, кар'єрного супроводу, міжнародних напрямів, повторних продажів і партнерських продуктів у межах єдиної освітньої траєкторії. Саме екосистемна модель може підвищити довічну цінність клієнта, зменшити залежність від постійного залучення нових студентів і посилити стійкість бізнес-моделі.

Корпоративний PaaS зберігає високу привабливість і в довгостроковому періоді. Його доцільно розглядати як другий практичний напрям масштабування LMS після IT-шкіл або паралельний пілот для компаній із потребою в навчанні персоналу. ШІ-аватари викладачів мають допоміжну стратегічну роль: їхня цінність найкраще розкривається при інтеграції у LMS, корпоративне навчання та екосистемну модель, а не при відокремленому запуску.

ШІ-бакалаврат і DefTech співпраця залишаються менш пріоритетними напрямами. Вони можуть мати стратегічну цінність у майбутньому, але потребують вищого рівня партнерської готовності, фінансового ресурсу, методичного забезпечення та організаційної координації. Їх запуск доцільний лише після зміцнення платформних напрямів і перевірки стабільності нової моделі доходів.

Зіставлення короткострокового та довгострокового рейтингів показує, що GOIT варто застосовувати поетапну послідовність розвитку СЗГ. На першому етапі доцільно зосередитися на Platform-as-a-service для ІТ-шкіл як найбільш збалансованому напрямі. На другому етапі варто розвивати корпоративний PaaS і впроваджувати ІІІ-аватари як функціональне підсилення LMS. На третьому етапі пріоритет має перейти до екосистемної моделі, яка може об'єднати платформу, освітні продукти, кар'єрний супровід, партнерства та міжнародне масштабування в єдину систему розвитку GOIT.

3.2. Розробка організаційно-методичних засад формування стратегії цифрової трансформації у ТОВ «Гоу Айти Едьюкейшн»

За результатами оцінювання СЗГ стратегія цифрової трансформації GOIT має будуватися не навколо одного продукту, а навколо керованої системи взаємопов'язаних напрямів. Короткостроковим ядром доцільно визначити СЗГ 1 «Platform-as-a-service для ІТ-шкіл», оскільки вона має найвище значення за COPRAS у короткостроковій перспективі. У довгостроковій перспективі СЗГ 1 також зберігає першу позицію, тому саме платформна комерціалізація LMS має залишатися базовим напрямом розвитку. Водночас СЗГ 6 «Модель екосистем» майже наближається до СЗГ 1 за довгостроковою привабливістю, що підтверджує потребу поступового переходу від окремих продуктів до екосистемної моделі BetterED.

Встановлено, що підприємство має розвинені цифрові функції, високий рівень автоматизації, LMS, бази даних щодо успішності студентів, CRM, автоматизовані OKR, Nurta та дашборди, однак потребує посилення управління цифровою трансформацією. Саме тому розробка організаційно-методичних засад має бути спрямована не на загальне впровадження цифрових інструментів, а на перехід від окремих цифрових продуктів до керованої цифрової архітектури, де

технології, бізнес-модель, структура, ідентичність і фінансування узгоджені між собою. Фреймворк цифрової трансформації передбачає оцінювання використання цифрових технологій, змін у бізнес-моделі, змін у структурі, змін в ідентичності та фінансових аспектів.

Таблиця 3.2.1

Пріоритетність СЗГ за результатами оцінювання*

СЗГ	Короткострокова роль	Довгострокова роль	Висновок
СЗГ 1 «Platform-as-a-service для ІТ-шкіл»	основний напрям розвитку	стабільний платформний продукт	використовувати як базу для зовнішньої комерціалізації LMS
СЗГ 2 «Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів»	другий пріоритет після PaaS для ІТ-шкіл	B2B-джерело регулярного доходу	розвивати на базі наявного B2B-напрямку та адаптувати LMS до ширшого корпоративного використання
СЗГ 3 «ШІ-бакалаврат»	пілотний освітній напрям	довша освітня траєкторія в екосистемі	запускати через pre-bachelor або річну AI-програму
СЗГ 4 «DefTech співпраця»	партнерський або грантовий напрям	спеціалізований сегмент AI- та tech-освіти	не робити основним комерційним пріоритетом
СЗГ 5 «ШІ-аватари викладачів»	технологічний модуль	інструмент масштабування навчання	інтегрувати в LMS, корпоративні продукти та AI-програми
СЗГ 6 «Модель екосистем»	складний напрям для швидкого результату	другий за привабливістю довгостроковий напрям	формувати як надбудову над платформними, AI- та освітніми СЗГ

*джерело: складено автором

Технологічна основа стратегії має формуватися навколо LMS як центральної цифрової платформи. Наявна LMS вже виконує функцію організації навчання, контролю прогресу, виконання завдань і підтримки навчального процесу. Її подальший розвиток має бути спрямований на зовнішню комерціалізацію, інтеграцію AI-модулів і перехід до моделі освітньої платформи.

Доцільно сформувати чотири технологічні рівні:

1. рівень платформи: LMS, кабінети студентів, викладачів, адміністраторів, партнерів і корпоративних клієнтів;
2. аналітичний рівень: дані про успішність, активність, завершення модулів, типові помилки, кар'єрні цілі, повторні покупки;
3. AI-рівень: AI-асистенти, ШІ-аватари викладачів, персоналізовані рекомендації, автоматизована перевірка завдань, генерація пояснень;
4. інтеграційний рівень: CRM, HRM, корпоративні системи клієнтів, платіжні сервіси, партнерські платформи, аналітичні дашборди.

Для СЗГ 1 необхідно підготувати LMS до використання зовнішніми ІТ-школами. Для цього потрібні окремі ролі доступу, white-label режим, тарифні пакети, документація для партнерів, панель адміністратора школи, база підтримки та технічні регламенти. У короткостроковій перспективі це найбільш реалістичний напрям, оскільки він спирається на вже наявну LMS і не потребує створення нового продукту з нуля.

Для СЗГ 2 LMS має бути адаптована до ширшого корпоративного навчання. Оскільки B2B-напрямок уже присутній у діяльності підприємства, йдеться не про запуск з нуля, а про його розширення, систематизацію та посилення через платформну модель. Потрібні функції управління групами працівників, звітності для HR, індивідуальних траєкторій, оцінювання навичок, інтеграції з HR-системами та формування корпоративних дашбордів. Корпоративний сегмент складніший, але має вищий потенціал довгострокових контрактів.

Для СЗГ 5 доцільно створити AI-модуль «ШІ-аватар викладача». Ідея, яку озвучував Антон Чорний, може бути реалізована як інструмент повторного пояснення матеріалу, відповідей на типові запитання, онбордингу студентів, пояснення помилок у домашніх завданнях і підтримки мікронавчання. Цей модуль особливо важливий для ринків із нижчою платоспроможністю. Досвід виходу на Філіппіни показує, що міжнародне масштабування потребує нижчої

собівартості супроводу. ШІ-аватари можуть зменшити потребу у великій кількості локальних викладачів і менторів, зберігши базову якість навчальної підтримки.

Для СЗГ 3 технологічна база має будуватися навколо AI-освітньої траєкторії. LMS повинна виконувати роль не лише платформи навчання, а й системи накопичення портфоліо, контролю прогресу, оцінювання AI-проектів і кар'єрної підготовки.

Для СЗГ 4 технологічний блок має бути обмежений безпечними освітніми напрямками: AI-грамотність, Python, data analytics, кібергігієна, автоматизація, computer vision basics без практичних інструкцій, які можуть мати небезпечне застосування. DefTech співпраця має реалізовуватися лише через партнерські освітні продукти, корпоративне навчання або грантові програми.

Результати оцінювання показують, що найкращою короткостроковою бізнес-моделлю є комерціалізація LMS для IT-шкіл. Це означає перехід від продажу лише власних освітніх курсів до продажу платформи як сервісу. У такій моделі джерелом доходу стає не лише студент, а й інша освітня організація.

Бізнес-модель доцільно побудувати за трьома рівнями:

1. B2C-рівень: курси для дорослих, дітей, підлітків, AI-програми, бакалаврат, магістратура;
2. B2B-рівень: LMS для IT-шкіл, LMS для корпоративних клієнтів, корпоративні AI-курси, reskilling та upskilling;
3. екосистемний рівень: переходи між GoITeens, GoITeens School, GoIT, Neoversity, «AI Базою» та партнерськими програмами.

BetterED уже формує основу екосистемної бізнес-моделі, оскільки об'єднує GoITeens, GoITeens School, GoIT та Neoversity. Її подальший розвиток має бути спрямований на підвищення кількості переходів між продуктами. Якщо користувач проходить лише один курс, підприємство отримує разовий дохід.

Якщо користувач переходить між продуктами екосистеми, зростає життєва цінність клієнта.

Основним методичним рішенням має стати поділ СЗГ на три групи. До першої групи належать напрями швидкої монетизації: СЗГ 1 і СЗГ 2, з урахуванням того, що корпоративний LMS-напрямок уже має основу для розвитку. До другої групи належать технологічні підсилювачі: СЗГ 5. До третьої групи належать довгострокові напрями стратегічної перебудови: СЗГ 3, СЗГ 4 і СЗГ 6, при цьому СЗГ 6 має найвищу довгострокову значущість серед цієї групи.

Таблиця 3.2.2

Запропонована бізнес-модель розвитку СЗГ*

Рівень бізнес-моделі	Продукти	Джерело доходу	Основний ефект
B2C	курси GoIT, GoITeens, GoITeens School, Neoversity, AI-програми	оплата навчання	утримання клієнта в освітній траєкторії
B2B	LMS для IT-шкіл, LMS для корпоративних клієнтів	підписка, ліцензія, сервісний пакет	регулярний дохід
AI-модулі	3D-аватари, AI-асистенти, AI-рекомендації	доплата до продукту, підвищення маржинальності	зниження витрат на супровід
Партнерський рівень	DefTech, корпоративні програми, університетські партнерства	гранти, контракти, спільні програми	вихід у нові сегменти
Рівень екосистеми	BetterED як парасолькова модель	повторні продажі, переходи між брендами	зростання LTV

**джерело: складено автором*

Організаційні засади мають усунути розрив між високим рівнем цифрових продуктів і нижчим рівнем управління трансформацією. У роботі вже зазначено, що цифрова трансформація впливає на всю організацію: інфраструктуру, операційні процеси, маркетинг, продажі, HR, фінанси, створення продуктів і нові бізнес-моделі. Тому управління СЗГ не може залишатися в межах окремих функцій без спільної координації.

Доцільно створити портфельну модель управління цифровою трансформацією. Вона має включати:

1. стратегічний комітет цифрової трансформації;
2. власників СЗГ;
3. продуктову команду LMS;
4. AI-команду;
5. B2B-команду;
6. команду екосистемної аналітики;
7. партнерський напрям.

Таблиця 3.2.3

Запропонований розподіл відповідальності за СЗГ*

СЗГ	Відповідальні	Основні функції
СЗГ 1	продуктова команда LMS + B2B-продажі	підготовка LMS до зовнішнього використання, тарифи, підтримка IT-шкіл
СЗГ 2	B2B-команда + корпоративний методичний блок	розвиток наявного B2B-напрямку, адаптація LMS до HR-процесів, корпоративні програми, SLA
СЗГ 3	освітній методичний блок + партнерський напрям	AI-програма, академічні партнери, портфоліо студентів
СЗГ 4	партнерський напрям + AI-освітній блок	DefTech-партнерства, безпечні освітні модулі, грантові програми
СЗГ 5	AI-команда + методичний блок	3D-аватари, AI-асистенти, контроль якості пояснень
СЗГ 6	стратегічний комітет + екосистемна аналітика	переходи між брендами, єдиний профіль студента, LTV, синергія BetterED

*джерело: складено автором

Для СЗГ 1 та СЗГ 2 потрібна окрема B2B-компетенція. Продаж LMS школам і корпоративним клієнтам не може здійснюватися тими самими методами, що продаж курсів кінцевим студентам. Потрібні інші цикли продажів, договори, технічні вимоги, демонстрації продукту, підтримка впровадження, навчання адміністраторів і супровід після підключення. Для корпоративного сегмента важливо врахувати, що підприємство вже має B2B-основу, тому

завдання полягає в її масштабуванні через LMS, стандартизацію сервісного пакета та посилення корпоративної аналітики.

Для СЗГ 5 потрібна окрема AI-редакція навчального контенту. ШІ-аватар не повинен генерувати неперевірені пояснення. Потрібні методист, технічний фахівець, викладач-предметник і відповідальний за якість AI-відповідей.

Для СЗГ 6 потрібен не просто бренд-менеджмент BetterED, а екосистемне управління. Його завданням має бути контроль переходів між продуктами, єдиної клієнтської історії, рекомендацій, повторних продажів і спільної AI-стратегії.

Фреймворк 2025 року окремо виділяє зміни в ідентичності, зокрема зовнішній імідж, самосприйняття і культуру. У дослідженні підкреслюється, що цифрова трансформація пов'язана не лише з технологіями, а й зі зміною організаційної ідентичності, а також очікувань клієнтів і партнерів.

Для GOIT це означає перехід від позиціонування «IT-школа для світчерів» до ширшої ролі: освітньо-технологічна екосистема для IT- та AI-освіти. BetterED уже створює основу для такого переходу, але цей перехід має бути закріплений у продуктах, комунікаціях, структурі та метриках.

Зміни в ідентичності мають охоплювати три рівні:

1. зовнішній імідж: BetterED як екосистема повного циклу IT- та AI-освіти;
2. самосприйняття: внутрішній перехід від школи курсів до продуктової EdTech-компанії;
3. культура: орієнтація на дані, AI, експерименти, швидке тестування продуктів і контроль якості.

Для СЗГ 5 важливо не допустити негативного сприйняття ШІ-аватарів як заміни викладачів. У комунікації потрібно підкреслювати, що вони виконують функцію повторного пояснення, підтримки та швидкого доступу до матеріалу. Викладач залишається носієм експертизи, а AI бере на себе частину повторюваних запитів.

Таблиця 3.2.4

Напрями зміни ідентичності GOIT у межах BetterED

Елемент ідентичності	Поточний стан	Запропонований стан
Зовнішній імідж	ІТ-освіта, курси для світчерів, підліткова освіта, Neoversity	BetterED як повний цикл ІТ- та AI-освіти
Самосприйняття	освітній бізнес із сильною LMS	продуктова EdTech-екосистема
Культура	використання цифрових інструментів	культура AI, даних, експериментів і продуктової відповідальності
Роль викладача	джерело пояснення і супроводу	експерт і ментор, посилений AI-аватарами
Роль студента	слухач курсу	користувач екосистеми з довгою освітньою траєкторією

**джерело: складено автором*

Для СЗГ 4 важливо уникати надто вузького або ризикового позиціонування. DefTech співпрацю варто подавати як підготовку цифрових і AI-компетентностей для технологічних команд, а не як навчання оборонному застосуванню технологій.

Фінансовий блок має бути завершальним у моделі, оскільки він виконує функцію обмеження і перевірки реалізованості СЗГ. У проведеному оцінюванні фінансове навантаження було визначено як негативний критерій: чим вища оцінка, тим гірша позиція напряму. Це дало змогу об'єктивніше оцінити СЗГ, які мають високий стратегічний потенціал, але потребують великих витрат.

За результатами COPRAS найбільш збалансованою СЗГ в обох горизонтах оцінювання є Platform-as-a-service для ІТ-шкіл. Вона має найкраще співвідношення позитивних ефектів і фінансового навантаження, а також спирається на вже наявну LMS. Модель екосистем не випереджає СЗГ 1 у довгостроковій перспективі, але майже наближається до неї за інтегральною оцінкою. Тому вона має розглядатися не як негайна заміна платформної стратегії, а як наступний рівень розвитку після посилення PaaS-напрямів.

Таблиця 3.2.5

Фінансова пріоритетність СЗГ

СЗГ	Фінансова характеристика	Рішення
СЗГ 1	найкраще співвідношення потенціалу та фінансового навантаження, швидший розвиток на базі наявної LMS	фінансувати першою
СЗГ 2	середнє навантаження, вища складність B2B-продажів, наявна основа для корпоративного LMS-напрямку	масштабувати після підготовки LMS до ширшого зовнішнього використання
СЗГ 3	високі витрати, довгий цикл окупності	почати з пілотної AI-програми
СЗГ 4	висока невизначеність доходів	використовувати партнерське або грантове фінансування
СЗГ 5	помірне навантаження, ефект через інші продукти	фінансувати як AI-модуль
СЗГ 6	сильний довгостроковий ефект, але потреба в поетапній організаційній інтеграції	розвивати поступово через інтеграцію брендів BetterED

**джерело: складено автором*

Фінансування доцільно розподілити за принципом поетапності. На першому етапі інвестиції спрямовуються на СЗГ 1 і підготовку LMS до зовнішнього використання. На другому етапі фінансуються корпоративний PaaS і ШІ-аватари як модуль підвищення ефективності навчання. При цьому корпоративний напрям не запускається з нуля, а масштабується на базі вже наявного B2B-досвіду підприємства. На третьому етапі розвивається екосистемна модель BetterED із єдиним профілем студента, переходами між брендами та AI-рекомендаціями. ШІ-бакалаврат і DefTech співпраця запускаються у форматі пілотів, щоб не створювати надмірного фінансового навантаження.

Реалізація стратегії має відповідати фазам цифрової трансформації: забезпечення, оптимізація, інновація і перебудова. У методичній частині роботи ці фази вже визначені як послідовність від формування цифрової інфраструктури до повної трансформації бізнес-моделі.

Таблиця 3.2.6

Дорожня карта формування стратегії цифрової трансформації ГОІТ

Етап	Період	Основні дії	СЗГ
Забезпечення	0-6 місяців	аудит LMS, підготовка до зовнішнього використання, розмежування доступів, технічна документація	СЗГ 1
Оптимізація	6-12 місяців	запуск PaaS для ІТ-шкіл, тестування тарифів, підтримка партнерів, перші B2B-контракти	СЗГ 1
Інновація	12-18 місяців	розширення корпоративного PaaS, ІІІ-аватари, AI-асистенти, AI-курси для бізнесу	СЗГ 2, СЗГ 5
Розширення	18-24 місяці	пілот ІІІ-бакалаврату, DefTech-партнерства, корпоративні AI-програми	СЗГ 3, СЗГ 4
Перебудова	24-36 місяців	єдиний цифровий профіль студента, переходи між брендами BetterED, екосистемна аналітика	СЗГ 6

**джерело: складено автором*

Для контролю реалізації стратегії потрібні не лише фінансові показники. У конкурсній роботі зазначено, що на етапі цифрової трансформації зростає значення цифрових метрик, пов'язаних із користувачами, активністю, цифровою часткою та новими моделями доходів.

Організаційно-методичні засади формування стратегії цифрової трансформації ГОІТ мають включати такі складові:

1. технологічна основа: LMS як центральна платформа, AI-модулі, аналітика даних, інтеграції з корпоративними та партнерськими сервісами;
2. бізнес-модель: перехід від продажу курсів до поєднання B2C-освіти, B2B-платформи, AI-сервісів, партнерських програм і екосистемних переходів;
3. структура управління: стратегічний комітет, власники СЗГ, продуктова LMS-команда, AI-команда, B2B-команда, партнерський напрям, екосистемна аналітика;
4. ідентичність: перехід від образу ІТ-школи до BetterED як освітньо-технологічної екосистеми повного циклу;
5. фінансування: першочергове фінансування СЗГ 1, поетапне розширення СЗГ 2 і СЗГ 5, пілотний запуск СЗГ 3 і СЗГ 4, поступове формування СЗГ 6;

б. контроль: система КРІ для кожної СЗГ, регулярна оцінка за цифровими, фінансовими, продуктовими та клієнтськими метриками.

Таблиця 3.2.7

Показники контролю реалізації стратегії цифрової трансформації*

Напрямок	КРІ
LMS як платформа	кількість зовнішніх клієнтів LMS, MRR, churn rate, кількість активних користувачів, uptime платформи
Корпоративний сегмент	кількість B2B-контрактів, середній чек, тривалість контракту, повторні продажі, рівень завершення навчання працівниками
AI-модулі	частка запитів, оброблених AI-асистентами, кількість взаємодій із ШІ-аватарами, рівень задоволеності студентів, зниження навантаження на менторів
ШІ-бакалаврат	кількість заявок, вартість залучення студента, retention, завершення модулів, кількість портфоліо-проектів
DefTech співпраця	кількість партнерів, кількість безпечних освітніх програм, грантове фінансування, завершення навчальних модулів
Екосистема BetterED	переходи між брендами, LTV, повторні продажі, частка AI-продуктів у доході, утримання користувачів

*джерело: складено автором

Запропонована модель поєднує поточні сильні сторони GOIT із довгостроковим розвитком BetterED. У короткостроковій перспективі основний акцент має бути зроблений на комерціалізації LMS для IT-шкіл. У середньостроковій перспективі доцільно масштабувати корпоративний PaaS на базі вже наявного B2B-напряму та впроваджувати ШІ-аватарів викладачів як інструмент підсилення LMS. У довгостроковій перспективі стратегічним центром має стати не окремий продукт, а екосистема BetterED, яка об'єднує освітні продукти, AI-сервіси, корпоративні напрями, партнерські програми та довші освітні траєкторії.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах цифрова трансформація є умовою збереження конкурентоспроможності EdTech-підприємств, оскільки цифрові технології в цій сфері одночасно формують навчальну інфраструктуру, канали взаємодії з клієнтами, систему контролю якості, джерело даних і основу нових бізнес-моделей. Для EdTech-компанії стратегія цифрової трансформації не може зводитися до впровадження окремих ІТ-рішень, оскільки вона охоплює зміну способів створення освітньої цінності, організації процесів, управління продуктами, фінансування розвитку та формування цифрової культури.

Цифрова трансформація відрізняється від цифровізації ширшим управлінським змістом. Вона передбачає не тільки використання цифрових інструментів, а й перебудову бізнес-моделі, організаційної структури, клієнтського досвіду та управлінських підходів. Стратегія цифрової трансформації виконує функцію узгодження цифрових технологій із загальною стратегією підприємства, його ресурсами, цілями та ринковими можливостями.

Ключовими складовими стратегії цифрової трансформації є цифрові технології, цифрова бізнес-стратегія, цифрові інновації, цифрова зрілість, бізнес-модель, організаційна структура, цифрова ідентичність і фінансові аспекти. Для EdTech-підприємств особливо важливим є фреймворк, який поєднує використання цифрових технологій зі змінами в бізнес-моделі, структурі, ідентичності та фінансах. Саме така структура враховує, що технології в EdTech є не лише внутрішнім ресурсом, а частиною освітнього продукту.

Формування стратегії цифрової трансформації потребує оцінювання цифрової зрілості, технологічної готовності, бізнес-моделі, фінансового навантаження та управлінської спроможності. Без цього цифрові інструменти залишаються окремими рішеннями, які не формують стійкої системи розвитку. Для GOIT ключовим завданням є не нарощування кількості цифрових сервісів, а

поєднання LMS, AI-рішень, B2B-напрямку, аналітики та екосистеми BetterED в єдину керовану модель.

GOIT має сильну основу для цифрової трансформації, оскільки працює з кількома сегментами клієнтів: світчерами, підлітками, дорослими фахівцями, користувачами, які прагнуть оновити цифрові навички, а також корпоративними клієнтами. Основна цінність формується через поєднання навчання, практичних завдань, LMS, менторського супроводу, кар'єрної підтримки та портфоліо. Це створює передумови для переходу від продажу окремих курсів до платформної та екосистемної моделі.

Business Model Canvas показав, що GOIT має сформовані клієнтські сегменти, цифрові канали залучення, партнерства, навчальну платформу, кар'єрний супровід і продуктову лінійку. Водночас міжнародний досвід компанії показав обмеження універсального масштабування однієї моделі на всі ринки. Польща та Румунія підтвердили придатність моделі для європейських ринків із вищою платоспроможністю, тоді як Латинська Америка та Філіппіни показали потребу в дешевших форматах супроводу, гнучкішій оплаті та ширшому використанні AI-інструментів.

GOIT має високий рівень цифрової інтенсивності. Компанія використовує LMS, Telegram bot Leelo, Zoho Form, CRM, OKR, Nurma, дашборди, автоперевірку коду, навчальну аналітику та AI-рішення. LMS є центральним цифровим активом підприємства, оскільки через неї організовується навчання, контроль прогресу, виконання завдань, гейміфікація, автоперевірка та збір даних про успішність студентів.

Водночас рівень управління цифровою трансформацією відстає від рівня технологічного розвитку. GOIT має значну кількість цифрових інструментів, однак потребує сильнішої координації між продуктами, LMS, B2B-напрямом, AI-рішеннями, аналітикою та екосистемою BetterED. За матрицею MIT і Capgemini компанію доцільно віднести до типу «модники»: цифрова інтенсивність є

високою, але управління трансформацією ще не досягло рівня повної цифрової зрілості.

Оцінювання стратегічних зон господарювання за методом COPRAS показало, що найбільш привабливим короткостроковим напрямом є СЗГ 1 «Platform-as-a-service для ІТ-шкіл» із показником $Z = 0,1970$. Перевага цього напрямку пов'язана з опорою на вже наявну LMS, відсутністю потреби створювати продукт з нуля, зрозумілою ціннісною пропозицією для освітнього B2B-сегмента та нижчою складністю запуску порівняно з іншими СЗГ.

Друге місце в короткостроковій перспективі посідає СЗГ 2 «Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів» із показником $Z = 0,1687$. Цей напрям не є новим для підприємства, оскільки GOIT уже має B2B-основу. Подальший розвиток пов'язаний із масштабуванням корпоративного LMS-напрямку, адаптацією платформи до HR-процесів клієнтів, звітності, корпоративних ролей, сервісних пакетів і B2B-супроводу.

Третю позицію в короткостроковій перспективі займає СЗГ 5 «ШІ-аватари викладачів» із показником $Z = 0,1673$. Цей напрям доцільно інтегрувати в LMS, корпоративне навчання та AI-програми як технологічний модуль. Його цінність полягає у зниженні навантаження на викладачів і менторів, автоматизації повторюваних пояснень, підтримці студентів у різних часових поясах і зменшенні собівартості навчального супроводу.

У довгостроковій перспективі перше місце також зберігає СЗГ 1 «Platform-as-a-service для ІТ-шкіл» із показником $Z = 0,1776$. Це означає, що зовнішня комерціалізація LMS є не лише швидким напрямом розвитку, а й стабільною платформною основою майбутньої бізнес-моделі GOIT. Саме цей напрям формує базу для переходу від продажу власних курсів до продажу цифрової освітньої платформи як сервісу.

СЗГ 6 «Модель екосистем» у довгостроковій перспективі посідає друге місце з показником $Z = 0,1744$. Вона не випереджає платформний напрям, але

майже наближається до нього за інтегральною оцінкою. BetterED доцільно розвивати як наступний рівень після зміцнення платформних і B2B-напрямів, об'єднуючи GoITeens, GoITeens School, GoIT, Neoversity, AI-програми, корпоративне навчання та партнерські продукти в єдину освітню траєкторію.

СЗГ 2 у довгостроковій перспективі посідає третє місце з показником $Z = 0,1739$. Її значення пов'язане з можливістю регулярних B2B-контрактів, вищою платоспроможністю корпоративних клієнтів і попитом на reskilling та upskilling. Для посилення цього напрямку потрібні окрема B2B-команда, сервісні стандарти, договори, демонстрації продукту, підтримка клієнтів після підключення та корпоративна аналітика в LMS.

СЗГ 3 «ШІ-бакалаврат» і СЗГ 4 «DefTech співпраця» мають нижчу пріоритетність. ШІ-бакалаврат може посилити позиції GOIT у сегменті довгих AI-програм, але потребує академічних партнерств, методичного забезпечення, репутаційної відповідальності та довшого циклу окупності. DefTech співпраця має розвиватися через безпечні освітні модулі, корпоративне навчання, кібергігієну, AI-грамотність, аналітику даних і партнерські або грантові програми, без винесення цього напрямку в основний комерційний пріоритет.

Організаційно-методичні засади стратегії цифрової трансформації GOIT включають закріплення LMS як цифрового ядра, комерціалізацію платформи для IT-шкіл, масштабування корпоративного LMS-напрямку, інтеграцію AI-модулів, розвиток навчальної аналітики, формування єдиного профілю студента, переходи між продуктами BetterED і портфельне управління СЗГ.

Дорожня карта цифрової трансформації передбачає поетапний розвиток. Спочатку потрібна підготовка LMS до зовнішнього використання: аудит, розмежування доступів, документація, тарифні пакети та технічні регламенти. Далі запускається PaaS для IT-шкіл і тестується зовнішня комерціалізація LMS. Наступний етап охоплює масштабування корпоративного PaaS на базі вже наявного B2B-досвіду та впровадження ШІ-аватарів як інструменту підсилення

навчального процесу. Після цього доцільним є пілотування ШІ-бакалаврату та DefTech-напрямів. Завершальним рівнем є екосистема BetterED із єдиним цифровим профілем студента, переходами між брендами, AI-рекомендаціями та контролем LTV.

Фінансування цифрової трансформації має відповідати пріоритетності СЗГ. Першочергово ресурси спрямовуються на СЗГ 1, оскільки вона має найкращі позиції в обох горизонтах оцінювання. Другим напрямом фінансування є СЗГ 2, яка спирається на наявний B2B-досвід і може створити регулярний дохід. СЗГ 5 фінансується як AI-модуль, що підвищує ефективність інших продуктів. СЗГ 6 потребує поетапного фінансування через інтеграцію брендів BetterED. СЗГ 3 і СЗГ 4 варто запускати лише у пілотному або партнерському форматі, щоб не створювати надмірного фінансового навантаження.

Проведене дослідження показало, що GOIT має достатню технологічну базу для переходу до вищого рівня цифрової зрілості. Найближчий пріоритет полягає у зовнішній комерціалізації LMS для IT-шкіл. Паралельно потрібно розширювати корпоративний LMS-напрямок і впроваджувати AI-модулі, які знижують витрати на супровід і підвищують масштабованість навчання. Екосистема BetterED формується як довгострокова модель розвитку, що об'єднує освітні продукти, бренди, AI-сервіси, партнерства та повторні продажі в єдину систему зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2023. 154 с.
2. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Наукова столиця, 2018. 520 с.
3. Бардадим С. А., Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 р. Київ : КНУТД, 2021. Т. 2. С. 54-59.
4. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
5. Біловодська О. А., Лагута К. О. Системне дослідження використання чат-боту в комунікації з клієнтами. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 5 (228). С. 62-68.
6. Бунда О. М., Перова О. М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. С. 99-107.
7. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19-20 квітня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. С. 491-496.
8. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 52-57.

9. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7.

10. Дергачова В. В., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 114-117.

11. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 280-290.

12. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2021. Вип. 62. С. 13-18.

13. Єршов М.-О. Тенденції розвитку ІТ-освіти в Незалежній Україні : монографія. Київ : Видавництво Людмила, 2023. 350 с.

14. Калач Г. М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля. 2020. Вип. 27. С. 26-30.

15. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2021. № 100. С. 88-95. URL: <http://surl.li/lusif>.

16. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101-108.

17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26.

18. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник

Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10.

19. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 18-22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

20. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(2). С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24.

21. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (32). С. 17-26.

22. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська та ін. ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.

23. Петровська О. М., Даниско Ю. І. Оптимізація бізнес-процесів управління персоналом. The Modern Economic Research: Theory, Methodology, Practice : Conference Proceedings, September 27th, 2019. Kielce : Baltija Publishing, 2019. P. 63-67.

24. Приймак В. Інвестиції в людський капітал як фактор організаційного розвитку. Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. Економічні науки. 2006. № 8. С. 9-13.

25. Провотар О. І. Особливості та проблеми віртуального спілкування за допомогою чат-ботів. Наукові праці ВНТУ. Серія : Інформаційні технології та комп'ютерна техніка. 2019. № 3. С. 6-8.

26. Прокопенко Т. О., Обойщик О. Б. Особливості використання чатботів для бізнесу у сучасних месенджер чатах. Вісник Черкаського державного технологічного університету. 2021. № 4. С. 14-19.

27. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Digital HR: майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265-270.

28. Ситник І. П., Мельниченко А. І. Системи електронного документообігу в електронному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 4. С. 174-178.

29. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4, т. 1. С. 68-75.

30. Стасишена І. В., Лукаш Г. П. Ролі, функції та можливості використання чат-ботів у роботі з клієнтами. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень. 2021. С. 41-44. URL: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/11352>.

31. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_64_41.

32. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26). С. 6-14. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840>.

33. Ahmad T., Aakula A., Ottori M., Saini V. Developing a strategic roadmap for digital transformation. Journal of Computational Intelligence and Robotics. 2022. Vol. 2. P. 28-69.

34. Albukhitan S. Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*. 2020. Vol. 170. P. 664-671. DOI: 10.1016/j.procs.2020.03.173.
35. Alnuaimi B., Singh S., Ren S., Budhwar P., Vorobyev D. Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 145. P. 636-648. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.038.
36. Ashkenas R. We Still Don't Know the Difference Between Change and Transformation. *Harvard Business Review*. 2015. URL: <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>.
37. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York : Basic Books, 1973.
38. Berghaus S., Back A. Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *Mediterranean Conference on Information Systems*. 2016. P. 1-17. URL: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016>.
39. Bharadwaj A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471-482.
40. Brown N., Brown I. From Digital Business Strategy to Digital Transformation: How? A Systematic Literature Review. *SAICSIT '19: Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists*. 2019. P. 1-8. DOI: 10.1145/3351108.3351122.
41. Davenport T., Harris J. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston : Harvard Business Press, 2007. 218 p.
42. Dillerup R., Stoi R. *Unternehmensführung: Erfolgreich durch modernes Management & Leadership*. München : Vahlen, 2022. 1103 p.
43. Fan J., Han F., Liu H. Challenges of Big Data Analysis. *National Science Review*. 2014. Vol. 1, Issue 2. P. 293-314. DOI: 10.1093/nsr/nwt032.
44. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. 9th ed. Hoboken : Wiley, 2015.

45. Hess T. Digitale Transformation strategisch steuern. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. 233 p.
46. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive. 2016. Vol. 15. P. 123-139.
47. Jacobs F. R., Weston F. C. Enterprise Resource Planning (ERP): A Brief History. Journal of Operations Management. 2007. Vol. 25, Issue 2. P. 357-363.
48. Kringelum L. B., Holm C. G., Holmgren J., Friis O., Jensen K. F. Digital Transformation: Strategy Comes First to Lay the Groundwork. Journal of Business Strategy. 2024. Vol. 46, No. 1-2. P. 3-10. DOI: 10.1108/JBS-09-2023-0199.
49. Lipsmeier A., Kühn A., Joppen R., Dumitrescu R. Process for the Development of a Digital Strategy. Procedia CIRP. 2020. Vol. 88. P. 173-178.
50. Loucks J. Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game. Lausanne : International Institute for Management Development, 2016. 266 p.
51. Madakam S., Ramaswamy R., Tripathi S. Internet of Things (IoT): A Literature Review. Journal of Computer and Communications. 2015. Vol. 3. P. 164.
52. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57, No. 5. P. 339-343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.
53. McAfee A. P., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review. 2012. Vol. 90, No. 10. P. 60-68.
54. Mohr T. Der Digital Navigator. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020.
55. Morze N. V., Strutynska O. V. Digital Transformation in Society: Key Aspects for Model Development. Journal of Physics: Conference Series. 2021. Vol. 1946. Article 012021. 13 p.
56. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : Wiley, 2010.

57. Oswald G., Krcmar H. *Digitale Transformation*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018. 469 p.
58. Petrillo A., De Felice F., Achim M. V., Mirza N. *Digital Transformation: Towards New Frontiers and Business Opportunities*. London : IntechOpen, 2022. DOI: 10.5772/intechopen.97989.
59. Pomffyová M., Kožárová M., Krajčík V. *Innovative and Information Perspectives of Business Management*. Polish Journal of Management Studies. 2017. Vol. 16, No. 2. P. 221-232. DOI: 10.17512/pjms.2017.16.2.19.
60. Rodriguez O., Balbin D., Boada A. *Digital Maturity Level, a Roadmap for Digital Transformation: Case Study*. Revista de Gestão Social e Ambiental. 2024. Vol. 18. e010063. DOI: 10.24857/rgsa.v18n11-256.
61. Schwertner K. *Digital Transformation of Business*. The Journal of Supercomputing. 2017. Vol. 15. P. 388-393. DOI: 10.15547/tjs.2017.s.01.065.
62. Strohmeier S. *Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification*. German Journal of Human Resource Management. 2020. 21 p.
63. Teece D. J. *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge : Cambridge University Press, 2025. DOI: 10.1017/9781009562713.
64. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. *Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda*. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
65. Vidgen R., Kirshner S., Tan F. *Business Analytics: A Management Approach*. 1st ed. 2019. 428 p.
66. Wolf M., Semm A., Erfurth C. *Digital Transformation in Companies: Challenges and Success Factors*. Innovations for Community Services / eds. M. Hodoň, G. Eichler, C. Erfurth, G. Fahrnberger. Cham : Springer International Publishing, 2018. P. 178-193.

67. Wollschlaeger M., Sauter T., Jasperneite J. The Future of Industrial Communication: Automation Networks in the Era of the Internet of Things and Industry 4.0. IEEE Industrial Electronics Magazine. 2017. Vol. 11. P. 17-27.

68. Wurm B., Matt C., Benlian A. et al. A Revised Framework for Digital Transformation Strategies: Contemporary Insights and Future Research Pathways. Electronic Markets. 2025. Vol. 35. Article 99. DOI: 10.1007/s12525-025-00838-z.

69. Zimmermann A., Schmidt R., Sandkuhl K., Wißotzki M., Jugel D., Möhring M. Digital Enterprise Architecture: Transformation for the Internet of Things. 2015 IEEE 19th International Enterprise Distributed Object Computing Workshop, Adelaide, SA, Australia, 2015. P. 130-138.

70. Capgemini Consulting. Organizing for Digital: Why Digital Dexterity Matters. 2015. URL: https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/digital_orgns_cover_08-12.pdf.

71. Dev.ua. Чому GoIT згортає діяльність у Філіппінах. URL: <https://dev.ua/news/chomu-goit-zhortaie-diialnist-u-filippinakh>.

72. Dev.ua. GoIT іде з LATAM. URL: <https://dev.ua/en/news/goit-ide-z-latam-1735287680>.

73. GoIT. Офіційний сайт. URL: <https://goit.global/ua/>.

74. Horizon Capital інвестує в GoIT. URL: <https://horizoncapital.com.ua/uk/news-post/horizon-capital-investuye-v-goit-spryyayuchy-globalnomu-rozvytku-ukrayinskoyi-kompaniyi/>.

75. IBM. Robotic Process Automation. URL: <https://www.ibm.com/topics/rpa>.

76. IT Ukraine Association. GoIT. URL: <https://itukraine.org.ua/en/partners/goit/>.

77. IT-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>.

78. Kennedy E. How VR Is Transforming HR. CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>.

79. Kimberling E. What Is Digital Transformation? Here Is Everything You Need to Know. URL: https://www.youtube.com/watch?v=FjAq1xjBv_4.

80. Lalwani P. What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies and Challenges. URL: <https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/>.

81. Leonova O. 15 чат-ботів, які будуть корисні HR-фахівцям. URL: <https://hurma.work/blog/15-chat-botiv-yaki-budut-korisni-hr-fahivczyam/>.

82. McKinsey. Unlocking the Potential of the Internet of Things. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world>.

83. MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. 2011. URL: <https://www.readkong.com/page/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-2961031?p=6>.

84. Moore G. E. Moore's Law at 40. 2005. P. 67-84. URL: https://www.alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/old/4363/Understanding-Moores-Law_Chapter-07.pdf.

85. Nunn J. Where AI Is Heading in 2021 for HR Departments. Forbes Technology Council. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/19/where-ai-is-heading-in-2021-for-hr-departments/>.

86. Semenenko O. Технології штучного інтелекту в HR і рекрутингу: тренд чи необхідність? URL: <https://www.management.com.ua/ims/ims291.html>.

87. ТОВ «ГОУ АЙТІ». DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/goit/>.

88. UkraineInvest. Horizon Capital інвестує в GoIT. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/24-11-2023-2/>.

89. Uncertainty and Digital Transformation. URL: <https://www.gyaco.com/en/2024/02/19/uncertainty-and-digital-transformation/>.

90. Verlinden N. Back to Basics: What Is Digital HR? URL: <https://www.aihr.com/blog/back-to-basics-what-is-digital-hr/>.

91. Walker J. Artificial Intelligence in HR: FAQs You Need to Be Able to Answer. URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/6/22/artificial-intelligence-in-hr-faqs-you-need-to-beable-to-answer>.

92. YouControl. ТОВ «ГООУ АЙТІ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39670673/.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікація тез конференції



Секція 1. Менеджмент організації в умовах війни та глобальної полі кризи

Андрійчук Тамара Миколаївна	БРЕНДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	16
Андрушок Євген Михайлович	МЕНЕДЖМЕНТ КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	17
Андрус Анна Миколаївна	ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	19
Аракелян Поліна-Гранія Юрійвна	АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРИЇ ДО УМОВ ПОЛКРИЗИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	20
Баранкевич Тетяна Петрівна	AGILE-ФІЛОСОФІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	21
Батура Дмитро Святославович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ В ЦЬОМУ ТА У ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ ПІДПРИЄМСТВОМ	23
Бенедичук Борис Олександрович	КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ: МЕТОДОЛОГІЯ ДЛЯ ІТ-КОМПАНІЙ	24
Бичкова Наталя Вікторівна	ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	26
Білянич Владислав Дмитрович	РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОГРАМ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	28
Богославський Іван Євгенович	VANI-КОНЦЕПЦІЯ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	30
Босна Анастасія Романівна	ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	31
Буриць Вероніка Василівна	ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ ІТ КОМПАНІЇ	32
Бутович Катерина Олександрівна	УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ	34
Ваврик Софія Михайлівна	ЕФЕКТИВНА HR-АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЇ	35
Величко Кирил Сергійович	ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВОСНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	36
Власюк Валерія Миколаївна	БРЕНД ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: КРАЩІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ "ФАРМАК"	38
Гануліч Василь Петрович	МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	39
Ган'юк Юлія Андріївна	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	40
Герасимчук Дарія Олександрівна	СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	41
Гейко Анастасія Віталіївна	ESG-КОНЦЕПЦІЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	42
Гончар Гліб Володимирович	В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)	44
Горго Всеволод Юрійович	РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦІ У КОНТЕКСТІ КРАЩИХ ВІТЧИЗНЯНИХ І МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК	45
Гордісько Єлизавета Олександрівна	ЯКІСТЬ ЯК ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ЦІННІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ	47
Григоренко Софія Русланівна	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
Давидюк Поліна Сергіївна	УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	51
Дегтярєва Діана Олександрівна	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ: КЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ	52
Демин Марія Степанівна	ЗБЕРЕЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	53
Дерун Ілля Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	54
Дмитришин Євгеній Олександрович	ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ	55
Донганюк Анастасія Андріївна	ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: КЕЙС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДП «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР»	56
Дроб Назарій Русланович	УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ВИГОРАННЯМ ІТ-ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	57
Друбецький Сергій Олександрович	АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДИ ЧЕРЕЗ РЕФЛЕКСИВНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА	58
Думнич Руслан Іванович	ВРАХУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК – НОВА ЕТИКА СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	60

ЦИФРОВА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Боска Анастасія Романівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Приймак В.М.

DIGITAL BUSINESS MODEL AS A KEY COMPONENT OF DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY

This study examines the role of digital technologies in shaping business models and value creation during digital transformation. It identifies the key levers of transformation, including data processing, automation of processes and products, system integration, and direct digital customer access. The research categorizes digital business models based on their value creation mechanisms: cost-based, experience-based, and platform-based. The analysis demonstrates that effective business models are essential for generating economic returns and sustaining competitive advantage. The findings highlight that digital transformation is a strategic process that enhances organizational adaptability and performance in dynamic market environments.

Цифрова трансформація сьогодні є рушійною силою розвитку багатьох підприємств. Однак недостатнє розуміння механізмів створення цінності у процесі цифрової трансформації призводить до негативних наслідків. За даними Bain & Company (2017) лише 5% компаній досягли всі поставлені очікування від цифрових ініціатив, а звіт BCG (2020) показує, що 30% компаній досягають своїх цілей після впровадження цифрових проєктів, тоді як результати інших були обмежені [4].

Важливим аспектом цифрової трансформації є стратегія, в основу якої закладено цифровий продукт чи технологію (рис. 1). З огляду на те, що технологія не може самостійно створювати цінність, має бути розроблена відповідна стратегія бізнес-моделі. Бізнес-модель визначає ціннісну пропозицію, цільні сегменти споживачів, канали взаємодії, структуру доходу та механізми монетизації.

Цифрові технології безпосередньо впливають на формування бізнес-моделей підприємств, серед таких тригерів і важелів виділяють:

- опрацювання цифрових даних – збирання, оброблення та аналітичне використання великих масивів даних із цифрових пристроїв і сервісів (Big Data, Інтернет речей, гаджети);
- автоматизація процесів і продуктів – впровадження роботизованих рішень, автономних систем і адитивних технологій у виробничі та сервісні процеси;
- інтеграція та мережеве поєднання систем – об'єднання раніше автономних технологічних і бізнес-систем у єдину цифрову середовища (хмарні обчислення, цифрові продукти);
- прямиї цифровий доступ до клієнта – канали взаємодії з кінцевими споживачами через мобільні інтерфейси, онлайн-платформи, соціальні мережі та електронну комерцію [3, с. 1098].

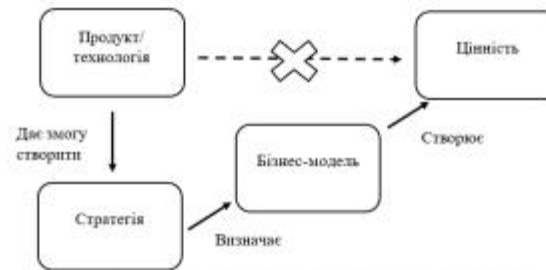


Рис. 1. Процес створення цінності при трансформації [10]

Рис. 1. Процес створення цінності при цифровій трансформації

Джерело: складено автором на основі даних [2]

У еру Індустрії 4.0 набуває популярності поняття «цифрових бізнес-моделей». Цифрові бізнес-моделі групують за способом створення цінності наступним чином:

- Цінність, заснована на витратах – формування конкурентних переваг через цифрові механізми ціноутворення та зниження транзакційних витрат (прозорість ців, модель оплати за фактичне використання, агрегування попиту, бонусні програми);
- Цінність, заснована на клієнтському досвіді – створення додаткової вартості шляхом персоналізації, автоматизації, розширення вибору та забезпечення безперервного доступу до сервісів із різних пристроїв;
- Цінність цифрової платформи – формування вартості через організацію взаємодії між різними групами користувачів у межах цифрової платформи (маркетплейси, краудсорсинг, peer-to-peer моделі, економіка спільного користування, монетизація даних) [1, ст. 6].

Отже, цифрові технології виступають фундаментальним фактором формування нових механізмів створення цінності та конкурентних переваг. Цифрова трансформація стає комплексним стратегічним процесом, який визначає не лише продуктивність і прибутковості, а й здатність компанії адаптуватися до ринкового середовища. Для успішного її впровадження у першу чергу необхідно враховувати особливості стратегії та можливості використання нових цифрових бізнес-моделей, а також фокусуватися на досягненні довгострокових цілей.

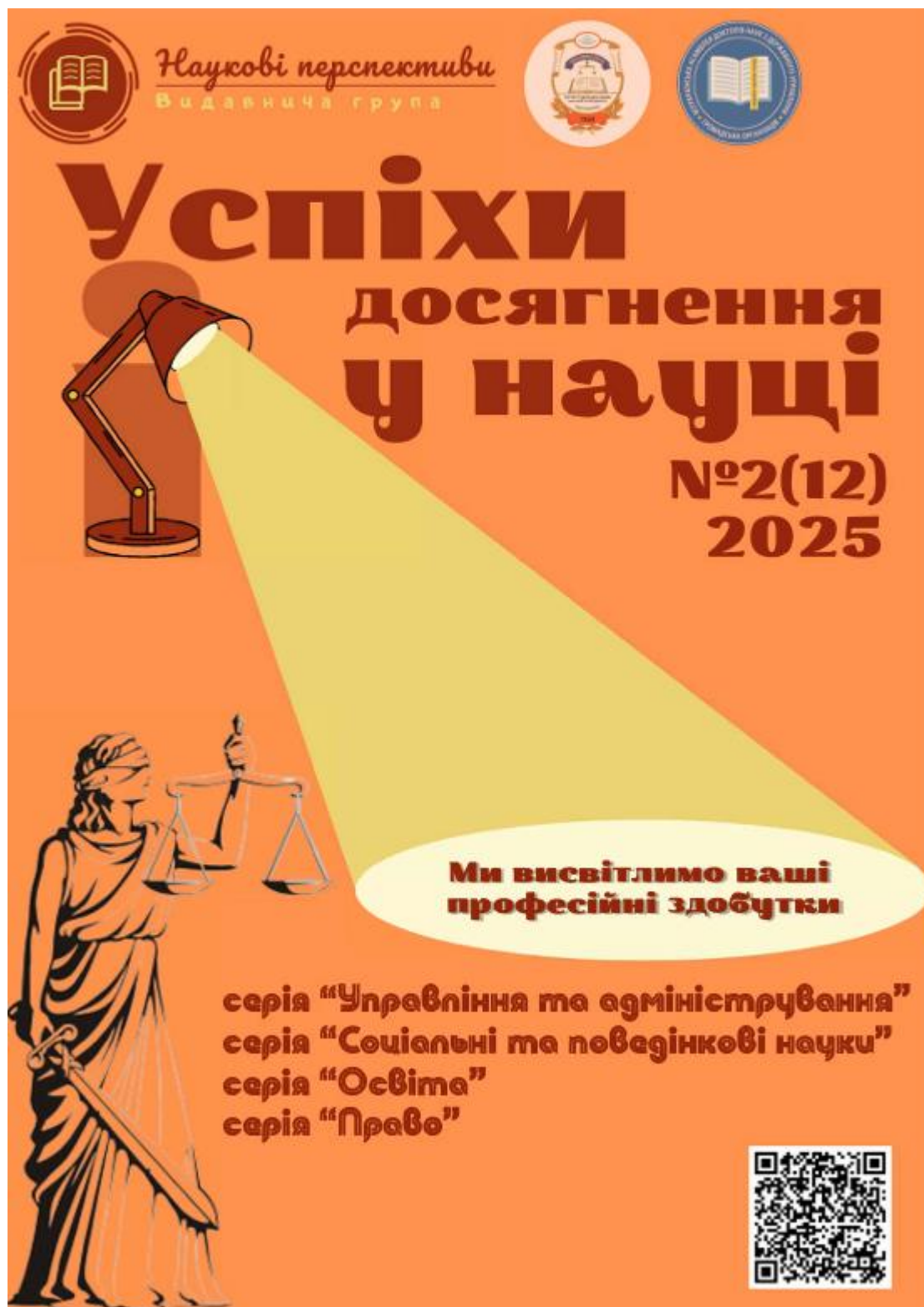
1. Aagaard, A. Digital Business Models Driving Transformation and Innovation: Driving Transformation and Innovation / A. Aagaard. – Cham: Springer, 2019. – 10.1007/978-3-319-96902-2.

2. Loucks, J. Digital vortex: How today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game / J. Loucks. – Lausanne: International Institute for Management Development, 2016.

3. Muthuraman, S. Digital Business Models for Sustainability / S. Muthuraman // Gedrag en Organisatie. – 2020. – Vol. 33. – P. 1095-1102. – DOI: 10.37896/GOR33.02/115.

4. Digital Transformation Success and Failure – Part I: Insights from Industry and Grey Literature. – Реалии доступу: <https://www.einst4line.eu/digital-transformation-success-and-failure-part-i-insights-from-industry-and-grey-literature>

Публікація наукової статті за обраним напрямом досліджень




Наукові перспективи
Видавнича група

Успіхи
досягнення
у науці

№2(12)
2025

Ми висвітлимо ваші професійні здобутки

серія "Управління та адміністрування"
серія "Соціальні та поведінкові науки"
серія "Освіта"
серія "Право"



Ми висвітлюємо ваші
професійні здобутки

№ 2(12)
2025

Успіхи і
досягнення
у науці



Приймак В.М., Боєва А.Р. <i>СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ EDTECH ПІДПРИЄМСТВА</i>	1099
Слесар В.М. <i>ОСОБЛИВОСТІ ЕКО-КРЕДИТУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ БАНКАМИ</i>	1112
Фокін О.В. <i>МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ ШІ ВІД НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІКУ</i>	1127
Яненко Я.В. <i>ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЦІЛЬОВУ АУДИТОРІЮ В РЕКЛАМНИХ МОДЕЛЯХ</i>	1137

ISSN 3041-1254 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31[(477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12))

“Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки)”: журнал. 2025. № 2(12) 2025. С. 1137.

Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 18.02.2025, № 7/2-25)



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 582 від 24.04.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємство та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка

Журнал входить до переліку Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Християнської академії педагогічних наук України

Журнал публікує наукові розвідки та творчітвних та виховних аспектів гуманітарних, соціальних, поведінкових наук, освіти, права, а також управління та адміністрування з метою їх впровадження у сучасній освітній простір

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної наукової системи Google Scholar

Головний редактор: **Крусян Анжеліка Романівна** – Вчений секретар Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна).

Редакційна колегія:

Члени редакції журналу з галузі знань “Право”:

1. Кваша Оксана Олександрівна – доктор юридичних наук професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
2. Букалат Марія Сергіївна - доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри гуманітарного права та загальноправових дисциплін Інституту права та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини «УКРАЇНА», науковий консультант департаменту аналітичної та правової роботи апарату Верховного Суду (Київ, Україна)
3. Драган Олеся Василівна - доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
4. Тимченко Геннадій Петрович - доктор юридичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту держави і права ім. В.М. Корецького НАН України (Київ, Україна)
5. Губанов Олег Олександрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
6. Кивцір Володимир Степанович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права і процесу Інституту права, есикології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
7. Ситлевський Олександр Петрович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного та господарського права Національного університету Відродження і прородокористування України (Київ, Україна)
8. Оробиць Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
9. Кришенич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
10. Тимочини Андрій Михайлович – доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
11. Шемчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

Ми висвітлюємо ваші
професійні здобутки

№ 2(12)
2025

Успіхи і
досягнення
у науці



УДК 330.34

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-1099-1111](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-1099-1111)

Приймак Василь Михайлович кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: +380506083539, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

Босва Анастасія Романівна здобувач освітнього рівня «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: +380989300191

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ EDTECH ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Дослідження зосереджене на аналізі управління цифровою трансформацією в секторі EdTech в Україні, зокрема у сфері IT-освіти. Пандемія COVID-19 стала каталізатором для інтеграції новітніх технологій в освітній процес, а війна підвищила значення цифрових інструментів для забезпечення як формальної, так і неформальної освіти. Особливу увагу приділено діяльності компаній неформальної освіти, які є основними гравцями на ринку EdTech в Україні. Визначено ключові поняття, такі як оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація. Розглянуто роль стратегії цифрової трансформації як основного елементу управління змінами у бізнес-моделях EdTech підприємств. Аналіз цифрової зрілості підприємств через матрицю MIT та Sargemini показує рівень інтеграції цифрових технологій та стратегії управління трансформацією. Встановлено, що у компаніях даної сфери існують резерви в управлінні цифровізацією. Досліджено особливості бізнес-моделей провідних компаній, таких як GoIT, Prometheus, IT Step, Mate, та Hillel. Запропоновано стратегічні зони господарювання, вихід на які покращить конкурентоспроможність компаній. Результати дослідження підкреслюють важливість інтеграції технологій та управлінських підходів в процесі цифрової трансформації в сфері IT-освіти в Україні.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, бізнес-модель, стратегія цифрової трансформації, цифрова культура, система управління навчанням, EdTech.

Pryimak Vasyl Ph.D, associate professor, associate professor of the Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (050)608-35-39, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

Boieva Anastasiia Master's student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: +380989300191





EDTECH BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT STRATEGY

Abstract. This research focuses on the analysis of digital transformation in the EdTech sector in Ukraine, particularly within the realm of IT education. The COVID-19 pandemic served as a catalyst for the integration of new technologies into the educational process, while the ongoing war has amplified the importance of digital tools for ensuring both formal and informal education. The study specifically examines the activities of informal education companies, which are the key players in the Ukrainian EdTech market. It identifies key concepts such as digitization, digitalization, and digital transformation, and applies them to companies within the IT education sector.

The research delves into the role of digital transformation strategies as a primary element for managing changes in the business models of EdTech companies. The analysis of digital maturity within businesses, using frameworks such as the MIT and Capgemini matrices, reveals the level of integration of digital technologies and the strategies for managing transformation. The study establishes that there are untapped opportunities for improvement in the management of digitalization within these companies.

Furthermore, the research explores the unique business models of leading companies in the sector, such as GoIT, Prometheus, IT Step, Mate, and Hillel. It highlights the different approaches these companies take toward digital transformation and innovation, and identifies strategic business areas where expansion or further development could enhance their competitiveness.

The findings emphasize the critical need for the integration of both technological advancements and management approaches in the process of digital transformation in the IT education sector in Ukraine. Based on the findings, the study identifies key strategic business domains where these companies can expand or enhance their operations to strengthen their market position. By bridging the gap between technological innovation and effective management strategies, the companies in this sector can better position themselves for growth and sustainability in an increasingly digital and competitive global market.

Keywords: digitalisation, digital transformation, business model, digital transformation strategy, digital culture, learning management system, EdTech.

Постановка проблеми. Діджиталізація бізнес-процесів та діджитал-трансформації сучасного бізнесу, безумовно, є актуальним в усьому світі. Важливість цифровізації підприємств доводять як чисельні дослідження останніх десятиліть, так і практичний досвід успішних компаній. Важко переоцінити економічний ефект від вдалого впровадження цифрових інструментів в управлінні та у виробничій сфері. Технології дають змогу оптимізувати процеси, зменшити частку рутинної роботи, і, у підсумку, підвищити ефективність роботи. Однак, проблемою залишаються розбіжності



Ми висвітлюємо ваші
професійні здобутки

№ 2(12)
2025

Успіхи і
досягнення
у науці



між рівнем розвитку цифрових ініціатив та рівнем управління їхнім впровадженням. Сьогодні, для багатьох підприємств, в тому числі і в Україні, характерно впровадження різноманітних цифрових технологій та ініціатив, проте варто враховувати їхню відповідність стратегії організації і наявність цифрової стратегії як такої. Ключовим аспектом розроблення стратегії управління цифровою трансформацією є бізнес-модель, адже саме вона створює цінність при впровадженні цифрових ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на очевидний вплив цифрової трансформації та нових цифрових бізнес-моделей на сучасний менеджмент, науковим дослідженням та публікаціям з практики їх використання досі приділялось напрочуд мало уваги. Досі цифровим змінам приділяли найбільшу увагу в окремих бізнес-аспектах. Наукові публікації зі стратегічного менеджменту здебільшого зосереджені на операційній діяльності та оновленні (цифрових) бізнес-моделей [15]. У сфері інформаційних технологій і систем дослідники традиційно приділяють значну увагу технічним розробкам щодо впровадження та використання цифрових інструментів і створенню цінності у бізнесі [13].

Рон Ашкенас (2015) [8] виокремив відмінності понять «зміна» і «трансформація». Лише нещодавно вчені почали системно виділяти поняття оцифрування, цифровізації та цифрової трансформації як послідовних рівнів розвитку. Одним з перших ці рівні виокремив Джефф Локс (2016) [9]. Венкат Венкатраман (2017) поглиблює цю ідею і висвітлює структуру цифрової матриці, що включає три типи гравців, які взаємодіють на трьох етапах трансформації. Згодом, Пітер К. Верхофа, Тійс Брукхейзена, Яків Бартб, Абхі Бхаттачар'я, Джон Ці Донга, Миколая Фабіана, Майкл Хенлайнк [16] дослідили ці етапи (фази) і виокремили стратегічні імперативи для кожного з них.

Українська наукова думка щодо цифровізації ще не є систематизованою і знаходиться під впливом західної теорії і практики. Окремі аспекти менеджменту в умовах цифровізації розглянуто у роботах учених: Г. В. Бей, Г. В. Середи, Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В., Грішнєвої О. А., Заїчко О. С., Рудакової С. Г., Данилевич Н. С.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існує велика кількість досліджень щодо впровадження нових технологій у процесі цифровізації, але недостатньо вивченими залишаються управлінські аспекти цього процесу, особливо у галузі EdTech, зокрема: особливості та передумови створення цінності при впровадженні нових технологій; роль стратегії та бізнес-моделі у процесі цифрової трансформації; сучасний стан цифрової трансформації EdTech підприємств та резерви розвитку; недостатньо систематизованими є особливості бізнес-моделей EdTech підприємств; не виокремлено систему стратегічних рекомендацій для галузі EdTech.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування стратегічних рекомендацій управління цифровою трансформацією EdTech підприємств сфери ІТ-освіти, шляхом оцінки сучасного стану цифрової трансформації



1101



підприємств галузі та аналізу особливостей створення цінності ключовими компаніями у сфері ІТ-освіти в Україні. В результаті чого сформовано і оцінено основні стратегічні зони господарювання для EdTech підприємств, на основі яких запропоновано бізнес-модель цифрової трансформації компанії у сфері ІТ-освіти.

Виклад основного матеріалу. EdTech в Україні – це галузь, що стрімко розвивається. У 2020 році пандемія Covid-19 обумовила появу нових технологічних рішень у освіті, а з сучасними трендами під час війни цифрові інструменти стали особливо важливими для забезпечення як формального, так і неформального навчання. Важливо зазначити, що в Україні Edtech представлений саме компаніями неформальної освіти. Серед флагманів цифрового розвитку – компанії сфери ІТ-освіти. Для того, щоб довести характерність процесу цифрової трансформації для цієї сфери, необхідно дослідити сутність поняття «цифрова трансформація». Цифрова трансформація, у найбільш широкому значенні – це використання будь-якої технології, що підвищує ефективність та продуктивність підприємства, зокрема [11]: оцифрування (Digitization) – це перехід від ручних процесів до цифрових, перетворення всіх типів аналогової збереженої інформації в цифрову (паперові документи, звукові доріжки, посвідчення особи тощо); цифровізація (Digitalization) – передбачає подальший розвиток продуктів, послуг, бізнес-процесів або бізнес-моделі для становлення організації, орієнтованої на цифрові технології; створення культури використання технологій для ведення бізнесу; цифрова трансформація (Digital transformation) – є результатом попередніх двох процесів і передбачає автоматизацію процесів і створення культури автоматизації, шляхом радикальних змін у стратегії та бізнес-моделі підприємства. На макрорівні цифрова трансформація означає глибоку зміну існуючої структури економіки чи суспільства [9]. Таким чином, Digital-трансформація організації полягає не лише у застосуванні сучасних технологій, а у повній реструктуризації організаційної структури і бізнес-процесів, розробці нової Digital-стратегії.

Незважаючи на те, що цифрова трансформація здійснюється завдяки технологіям, вона виходить далеко за рамки впровадження нових ІТ-систем і, отже, потребує управлінських підходів. Створення цінності при цифровій трансформації (стратегія; організація; культура) відбувається за допомогою бізнес-моделей, створених на основі стратегії компанії. Технологія не створює цінності сама по собі, а є чинником, який



Рис. 1. Процес створення цінності при трансформації [10]





слідє стратегічному позиціонуванню компанії та створює нові стратегічні варіанти (рис. 1). Тому, з впровадженням цифровізації, розвитком технологій її управління, компанія все ближче просувається до цифрової трансформації, що означає повне переосмислення організації та її бізнес-моделі. Ключовим аспектом у цьому процесі є створення стратегії. Саме тому у цифровій трансформації так важливо управління – сам по собі цифровий продукт не створює цінності, це робить бізнес-модель.



Рис. 2. Матриця цифрової зрілості EdTech підприємства сфери IT-освіти [12]

Окрім цього, ефективне управління компанією забезпечує узгодження цифрових ініціатив із загальними цілями бізнесу, сприяючи більш плавному переходу та максимізації переваг цифрових інструментів. Розвиваючи культуру інновацій і постійного вдосконалення, менеджмент дає змогу організації адаптуватися до мінливих вимог ринку та технологічного прогресу. Тому успіх цифрової трансформації залежить не лише від впровадження технологій, але й від стратегічного лідерства

та чіткого бачення майбутнього. Водночас, цифрова стратегія – це стратегія, зосереджена на впровадженні технологій для підвищення ефективності бізнесу. Стратегія є ключовим елементом в управлінні цифровізацією та цифровою трансформацією. Особливості управління цифровізацією EdTech підприємств у сфері IT-освіти можна описати за допомогою матриці цифрової зрілості MIT і Sargemini (рис. 2). Цифрова зрілість, в цьому випадку, визначає стан цифрової трансформації EdTech підприємства та описує рівень впровадження цифрових інструментів. Матриця цифрової зрілості має два виміри: цифрова інтенсивність («що?») – специфічний набір елементів, реалізованих організацією, і використаних для цього ресурсів; інтенсивність управління трансформацією («як?») – спосіб, яким керівництво сприяє змінам у всій організації (табл. 1).





Таблиця 1

Виміри цифрової зрілості EdTech компаній сфери ІТ-освіти в Україні [3-7]

EdTech	Цифрова інтенсивність	Інтенсивність управління трансформацією
GoIT	Цифрові інструменти: bot Leeloo, Zoho Form, LMS (learning management system) Цифрові технології: AI Стратегічні ініціативи: створення технологічної «Експо-організації»	Встановлення механізмів управління та вимірювання: для досягнення стратегічних цілей використовують OKR - систему постановки цілей та оцінки ключових результатів. Розбудова цифрової культури: компанія бере до уваги досвід компаній з розвинутою цифровою культурою – Netflix, Amazon. Загалом, наявні елементи управління цифровізацією.
Prometheus	Цифрові інструменти: Google Form, LMS Цифрові послуги: пропонують послугу Course-as-a-service як платформа	Місія Prometheus – зробити найкращу освіту доступною кожному. Для її досягнення створюються онлайн-курси на сучасних платформах, у співпраці з провідними компаніями. Однак характерне більше зосередження на продукті, аніж на стратегії.
IT Step	Цифрові інструменти: власна платформа LMS – система MyStat – особистий кабінет на сайті із розкладом, успішністю, та магазин обміну балів на призи, Youtube stream.	Менеджмент переконаний, що комп'ютерна освіта будуватиметься на професійних викладачах, сучасній програмі навчання та продуманій інфраструктурі, що відображається у корпоративній культурі. Досвід більше 25 років впливає на розвиненість рівня управління, однак не завжди він направлений на культуру і стратегію цифровізації. Це може впливати на досвід клієнта, особливо враховуючи масштаби об'єкта управління.
Mate	Цифрові інструменти: власна платформа LMS, телеграм бот, мобільний додаток. Цифрові технології: AI, в т.ч. рівня AI рівня ChatGPT, гейміфікація, LLM (large language model).	Встановлення механізмів управління та вимірювання: як і в GoIT, використовуються OKR, немає KPI та цілей, які директивно ставить керівництво. Також для аналітики використовуються дашборди. Розбудова цифрової культури: Компанія організовує середовище з ефективною інженерною культурою.
Hillel	Цифрові інструменти: власна платформа LMS, мобільний застосунок.	Компанія постійно впроваджує інновації в навчання: Запуск Системи Особистих Кабінетів Студентів, Online Школи, нового ресурсу ITWiki – універсального довідника для IT спеціалістів. Це свідчить про культуру впровадження інновацій.

Таким чином, для EdTech підприємств характерно позиціонування як тип «Модники», адже вони має багато цифрових продуктів, однак недостатню цифрову культуру (зокрема, цифрова трансформація – це процес, характерний саме для компаній-консерваторів та «модниць»). Отже, при розробці стратегії



Ми висвітлюємо ваші
професійні здобутки

№ 2(12)
2025

Успіхи і
досягнення
у науці



цифрової трансформації та цифрової стратегії, необхідно враховувати цифрову зрілість підприємства та спрямовувати її на докорінну зміну та перебудову бізнесу. Для визначення можливих напрямів реструктуризації стратегії цифровізації, проаналізовано особливості бізнес-моделей EdTech компаній сфери ІТ-освіти в Україні та унікальні пропозиції кожної з них (табл. 2, табл. 3).

Таблиця 2

Загальна характеристика бізнес-моделей EdTech компаній сфери ІТ-освіти [3-7]

EdTech	B2B	B2C	Опис
GoIT	Platform-as-a-service (PaaS)	Free Trial Business Model	Компанія використовує модель безкоштовного пробного періоду (Free Trial Business Model), пропонуючи клієнтам спочатку безкоштовне навчання, а потім – платні курси. Це сприяє формуванню довіри до освітнього продукту та створює умови для занурення користувача в професійну діяльність розробника, тестувальника чи дизайнера.
Prometheus +	Course-as-a-service, корпоративне навчання	MOOC (Massive Open Online Courses), Sharing economy (SE)	Платформа пропонує як безкоштовні онлайн-курси, об'єднані в цикли, так і платні програми навчання, зокрема корпоративні. Ключовим елементом моделі є також партнерство з університетами, організаціями та експертами. Особливістю Prometheus є фокус на перекладі та адаптації західних освітніх матеріалів українською мовою.
IT Step	Співпраця з ІТ-компаніями щодо працевлаштування	Університети, коледжі, школи – повний цикл навчання, створення екосистеми	Ключовими елементами є співпраця з ІТ-компаніями для забезпечення працевлаштування випускників, а також побудова інтегрованої системи навчання, що охоплює різні рівні - від шкіл до університетів, створюючи таким чином повноцінне освітнє середовище. Особливістю є партнерство з Microsoft, Cisco та Autodesk зі створення авторизованих центрів з можливістю отримання сертифікації для студентів.
Mate	Найм випускника	Income Share Agreement model	Студенти сплачують 12% від свого доходу протягом трьох років після офіційного працевлаштування. Програма розроблена відповідно до актуальних вимог ринку праці з метою підвищення конкурентоспроможності випускників.
Hillel	Корпоративне навчання	Платформа для працевлаштування	Навчання розраховане на підприємства та компанії, які хочуть підвищити кваліфікацію своїх співробітників або навчити технологіям за індивідуально підбраною програмою. Платформа працевлаштування – унікальний генератор резюме та автоматична система пошуку вакансій





Таблиця 3

Характеристика B2C бізнес-моделей EdTech компаній сфери ІТ-освіти [3-7]

EdTech платформа	Складові бізнес-моделі							
	Повна передплата	Оплата частинами	Модель ISA	Гарантія працевлаштування	Відшкодування	Пробний урок	Безкоштовні курси	Пробний доступ
GoIT	+	+	-	+	+	-	-	Мікрокурси: 4 або 7 днів пробного періоду
Prometheus+	+	+	-	-	-	-	+	-
IT Step	+	+	-	-	-	+	-	-
Mate	+	+	12% протягом 3 років	+	Якщо студент не знайде роботу протягом 16 тижнів	-	Безкоштовні міні-курси до кожної професії	-
Hillel	+	+	-	-	До шостого заняття	-	Безкоштовні спринти ІТ-професій	-

Важливим для цього ринку є залучення якомога більшої кількості клієнтів та підтримання стабільну конверсію. Виходячи з вищевказаного, визначено стратегічні зони господарювання за критерієм потреби для EdTech компаній сфери ІТ-освіти в Україні (табл. 4).

Таблиця 4

Рекомендовані стратегічні зони господарювання для EdTech компаній сфери ІТ-освіти в Україні

№	Назва СЗГ	Опис	Тенденції ринку	Переваги
СЗГ 1	Platform-as-a-service для ІТ-шкіл	LMS як послуга для компаній сфери ІТ, які не є EdTech.	Ринок ІТ-навчання постійно збільшується, у першу чергу, кількісно. Однак не далеко не всі компанії можуть дозволити собі розробку та утримання власної LMS.	LMS на цьому ринку є однією з основних конкурентних переваг. Для власника LMS дана СЗГ це означає трансформацію бізнес-моделі та нові шляхи монетизації платформи.
СЗГ 2	Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів	LMS як послуга для навчальних підрозділів ІТ-компаній.	Корпоративне навчання в ІТ стає стандартом. Компанії прагнуть ефективно навчати співробітників без значних витрат на розробку власних рішень.	Готове LMS-рішення дає змогу швидко запускати навчальні програми, знижує витрати на навчання та забезпечує контроль за процесом підготовки кадрів.
СЗГ 3	Course-as-a-service	Створення навчальних програм на замовлення (можливе використання концепції White label).	Молоді компанії часто не мають достатнього досвіду та аналітичної інформації для створення нових програм.	Такі курси дають компаніям можливість отримати персоналізовані навчальні програми без витрат на розробку, а провайдеру – вихід на ширший ринок.



Ми висвітлимо ваші
професійні здобутки

№ 2(12)
2025

Успіхи і
досягнення
у науці



№	Назва СЗГ	Опис	Тенденції ринку	Переваги
СЗГ 4	Моделі підписки	Послуги безперервної освіти для окремих осіб і компаній, об'єднання курсів у пакети з помісячною оплатою.	Популярність онлайн-навчання та lifelong learning зростає.	Для клієнта навчання за такою моделлю буде, в середньому, дешевше за стандартні курси, а для провайдера це спростить планування (кількість підписок буде більш стабільною, ніж на курсах). Також це буде новим способом монетизації навчальних матеріалів.
СЗГ 5	IT-магістратура	Пропозиція навчання за акредитованими програмами та видача дипломів міжнародного рівня.	Формальна освіта у IT поступається неформальній за швидкістю оновлення інформаційної бази та актуалізації знань. Це призвело до зростання популярності неформальних курсів як шляху здобуття IT-професії.	Акредитація навчальних програм дає змогу клієнтам не обирати між формальною та неформальною освітою. Для компаній це означає ширшу цільову аудиторію (орієнтація не тільки на світчерів, але і на студентів, що отримують першу освіту в IT) та покращення бренду.
СЗГ 6	Recruitment-as-a-Service	Допомога з наймом персоналу у IT-компаніях.	Російське вторгнення спричинило міграцію фахівців з IT. Зокрема, у 2023 році кількість спеціалістів знизилася з 99,501 до 92,486 осіб, а у 2024 – до 81,750 осіб [2]. Все це впливає на можливості залучення співробітників.	Послуга дає змогу закривати вакансії швидше і з меншими витратами, використовуючи перевірені бази даних та аналітику навичок кандидатів.

Оцінювання кожної СЗГ (з визначенням відповідних вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегрального показника для кожного фактору) проведено у короткостроковій та довгостроковій перспективі фахівцями-експертами провідних EdTech компаній сфери IT-освіти в Україні за наступними факторами:

– прогнозне зростання СЗГ: збільшення кількості онлайн-шкіл і курсів, в особливості не EdTech; збільшення вартості розробки та підтримки власної LMS для компаній; високий поріг переходу до статусу EdTech; інтеграція штучного інтелекту;

– перспективи рентабельності: LMS може обслуговувати велику кількість користувачів одночасно, що дає змогу ефективно масштабувати бізнес; відносно невеликі витрати на підтримку і обслуговування LMS; зниження вартості розробки курсів за рахунок досвіду та доступності інформації; безкоштовний доступ до бази даних потенційних IT-спеціалістів; висока маржа;

– сприятливі можливості: можливість виходу на зарубіжні ринки; розвиток цифрових технологій і платформ; постійний розвиток нових технологій та функцій LMS (наприклад, адаптивне навчання, гейміфікація,





інтеграція з іншими системами); бум світчества через війну в Україні; зниження популярності формального навчання у ІТ;

– можливі загрози: зростання кількості конкурентів з LMS; кризовий стан економіки; виклики, пов'язані з безпекою та захистом даних; перенасиченість ринку кадрами; вимоги до інтеграції з існуючими системами компаній (HRM, ERP, CRM тощо); міграція робочої сили та зростання необхідності у ІТ-спеціалістах.

Результати експертного оцінювання факторів дозволяє розрахувати показники привабливості кожної СЗГ за методом COPRAS, що дасть змогу визначити основні напрямки стратегії цифрової трансформації EdTech компаній, а також визначити пріоритети, на що варто орієнтуватись у коротко- та довгостроковій перспективі (табл. 5).

Таблиця 5

Зважена сума оцінок СЗГ для EdTech компаній сфери ІТ-освіти в Україні

СЗГ	у короткостроковій перспективі			у довгостроковій перспективі		
	S+	S-	1/S-	S+	S-	1/S-
СЗГ1	0,1366	0,0425	23,5076	0,1385	0,0449	22,2756
СЗГ2	0,1340	0,0444	22,4982	0,1319	0,0436	22,9498
СЗГ3	0,1077	0,0390	25,6670	0,1089	0,0361	27,6625
СЗГ4	0,1262	0,0416	24,0479	0,1258	0,0420	23,8228
СЗГ5	0,1307	0,0432	23,1624	0,1300	0,0416	24,0551
СЗГ6	0,1148	0,0393	25,4485	0,1149	0,0418	23,9025
		0,2500	144,332		0,2500	144,668

Для визначення рейтингу привабливості СЗГ, було здійснено такі етапи (табл. 6): нормалізація матриці рішень, де оцінки необхідно поділити на суму оцінок за критерієм; знаходження інтегральних ваг як добутку ваги узагальненого та часткового критерію; зваження нормалізованих оцінок на інтегральну вагу; визначення типу функції: r_{+ij} – оцінки i -ї альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію та r_{-ij} – оцінки i -ї альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію; обчислення зваженої суми оцінок кожної альтернативи $S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} \times r_{+ij}$ – для монотонно зростаючої цільової функції, та $S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} \times r_{-ij}$ – для монотонно спадної цільову функцію; тоді на основі формул $Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} + \sum_{k=1}^n S_{-k}} = Z_{+i} + Z_{-i}$, де $Z_{+i} = S_{+i}$ і $Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} + \sum_{k=1}^n S_{-k}}$, $i = 1, \dots, n$, обчислюються Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної СЗГ.





Таблиця 6

Рейтинг привабливості СЗГ для EdTech компаній сфери ІТ-освіти
в Україні

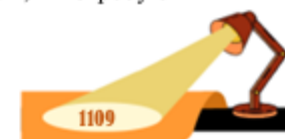
Рейтинг	у короткостроковому періоді			у довгостроковому періоді				
	СЗГ	Z+	Z-	Z	СЗГ	Z+	Z-	Z
1	СЗГ1	0,1366	0,0407	0,1773	СЗГ1	0,1385	0,0385	0,1770
2	СЗГ2	0,1340	0,0390	0,1730	СЗГ2	0,1319	0,0397	0,1716
3	СЗГ5	0,1307	0,0401	0,1708	СЗГ5	0,1300	0,0416	0,1716
4	СЗГ4	0,1262	0,0417	0,1679	СЗГ4	0,1258	0,0412	0,1670
5	СЗГ6	0,1148	0,0441	0,1589	СЗГ3	0,1089	0,0478	0,1567
6	СЗГ3	0,1077	0,0445	0,1521	СЗГ6	0,1149	0,0413	0,1562



Рис. 3. Platform-as-a-service B2B модель для EdTech-підприємств сфери ІТ-освіти

Можна зробити висновок, що перші дві СЗГ, пов'язані з наданням послуг LMS юридичним особам є найбільш привабливими. Як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі найбільш перспективною є СЗГ 1 «Platform-as-a-service для ІТ-шкіл», а другою за рейтингом – СЗГ 2 «Platform-as-a-service для корпоративних клієнтів». Отже, найбільш перспективними є напрями змін за моделлю Platform-as-a-service. Бізнес-модель для обох сценаріїв (рис. 3): для навчальних підрозділів компаній та для підприємств сфери ІТ-освіти.

Висновки. Результати дослідження свідчать про те, що EdTech компанії сфери ІТ-освіти мають резерви в управлінні цифровою трансформацією і відносяться до типу «Модники» за рівнем цифрової зрілості, і потребують





вдосконалення стратегії управління, яка знаходить відображення у бізнес-моделі. Бізнес-модель є ключовою ланкою для створення цінності при впровадженні нових технологій. Аналіз бізнес-моделей EdTech компаній показує, що їхні послуги представлені як у B2B, так і B2C сегментах. Однак найбільший потенціал розвитку стратегії управління цифровою трансформацією існує у B2B сегменті, що проявляється у запропонованій Platform-as-a-service бізнес-моделі. Запропонована PaaS бізнес-модель дає змогу EdTech компаніям не лише розширити спектр послуг, а й виходити на нові сегменти ринку. Наведені стратегічні пропозиції та бізнес-модель є актуальними для даного сектору та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності EdTech компаній, оптимізуючи витрати, покращуючи ефективність навчання та відкриваючи нові можливості для монетизації послуг.

Література:

1. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2023. 154 с.
2. Top-50 IT-компаній України, літо 2024: мінус 2,4 тисячі фахівців за пів року, у п'ятірці найбільших – новий гравець [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024>.
3. Офіційний сайт «GoIT» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://goit.global>
4. Офіційний сайт «Hillel» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ithillel.ua>
5. Офіційний сайт «ITStep» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://itstep.org>
6. Офіційний сайт «Mate» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mate.academy>
7. Офіційний сайт «Prometheus» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prometheus.org.ua>
8. Ashkenas R. (2015). We Still Don't Know the Difference Between Change and Transformation. Harvard Business Review.
9. Loucks J. (2016). Digital vortex: how today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game. Lausanne, Switzerland: International Institute for Management. 266 p.
10. Mohr T. (2020). Der Digital Navigator. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
11. Lalwani P. (2020). What is HR digital transformation? Definition, strategies and challenges. Офіц. веб-сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges>
12. MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.readkong.com/page/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-2961031?p=6>.
13. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., & Song M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41(1), 223–238.
14. Morze N. V., Strutynska O. V. (2021). Digital transformation in society: key aspects for model development. Journal of Physics: Conference Series, 1946(1), 65. 13 p.
15. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
16. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.



Ми висвітлюємо ваші
професійні здобутки

№ 2(12)
2025

Успіхи і
досягнення
у науці



References:

1. Balan, V. H. (2023). Pryiniattia upravlinskykh rishen. Metody bahatokryteriinoho analizu [Decision-making in management: Methods of multi-criteria analysis]. Kyiv : Naukova stolystsia [in Ukrainian].
2. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, lito 2024: minus 2,4 tysiachi fakhivtsiv za piv roku, u piatirtsi naibilshykh – novyi hravets [Top-50 IT companies of Ukraine, summer 2024: Minus 2.4 thousand specialists in six months, a new player among the top five] (2024). Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024/> [in Ukrainian].
3. Ofitsiinyi sait «GoIT» [Official website of GoIT]. (n.d.). Retrieved from <https://goit.global> [in Ukrainian].
4. Ofitsiinyi sait «Hillel» [Official website of Hillel]. (n.d.). Retrieved from <https://ihillel.ua> [in Ukrainian].
5. Ofitsiinyi sait «ITStep» [Official website of ITStep]. (n.d.). Retrieved from <https://itstep.org> [in Ukrainian].
6. Ofitsiinyi sait «Mate» [Official website of Mate]. (n.d.). Retrieved from <https://mate.academy> [in Ukrainian].
7. Ofitsiinyi sait «Prometheus» [Official website of Prometheus]. (n.d.). Retrieved from <https://prometheus.org.ua> [in Ukrainian].
8. Ashkenas, R. (2015). We still don't know the difference between change and transformation. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>.
9. Lalwani, P. (2020). What is HR digital transformation? Definition, strategies and challenges. Spiceworks. Retrieved from <https://www.spiceworks.com/tech/innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/>.
10. Loucks, J. (2016). Digital vortex: How today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game. International Institute for Management Development.
11. MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. Retrieved from <https://www.readkong.com/page/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-2961031?p=6>.
12. Mohr, T. (2020). Der digital navigator Ein Modell für die digitale Transformation [The digital navigator: A model for digital transformation]. Springer.
13. Morze, N. V., & Strutynska, O. V. (2021). Digital transformation in society: Key aspects for model development. Journal of Physics: Conference Series, 1946(1), Article 012065.
14. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41(1), 223–238.
15. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
16. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., ... et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.



Додаток В

Таблиця В.1

Оцінювання використання цифрових технологій СЗГ у короткостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Використання наявної LMS	0,24	9	7	6	4	7	7
Готовність цифрової інфраструктури	0,2	8	7	6	4	6	6
Можливість швидкого тестування продукту	0,2	8	6	5	4	6	5
Технологічна складність запуску	0,18	7	6	5	4	5	4
Потенціал використання AI на старті	0,18	7	7	8	6	8	7
Загальна інтегральна оцінка	1	7,92	6,64	6,02	4,36	6,46	5,88

Таблиця В.2

Оцінювання використання цифрових технологій СЗГ у довгостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Використання наявної LMS	0,24	9	7	6	4	7	7
Готовність цифрової інфраструктури	0,2	8	7	6	4	6	6
Можливість швидкого тестування продукту	0,2	8	6	5	4	6	5
Технологічна складність запуску	0,18	7	6	5	4	5	4
Потенціал використання AI на старті	0,18	7	7	8	6	8	7
Загальна інтегральна оцінка	1	7,92	6,64	6,02	4,36	6,46	5,88

Продовження додатку В

Таблиця В.3

Оцінювання організаційно-ідентифікаційних змін СЗГ у короткостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Відповідність поточному іміджу GOIT	0,22	7	6	5	4	6	5
Зрозумілість наряду для команди	0,20	7	5	4	3	5	4
Наявність потрібних компетенцій усередині компанії	0,20	7	5	4	3	5	4
Простота інтеграції у поточну структуру	0,20	7	5	3	2	5	3
Узгодженість із культурою цифрового навчання	0,18	7	6	5	4	6	5
Загальна інтегральна оцінка	1,00	7,00	5,40	4,16	3,16	5,40	4,18

Таблиця В.4

Оцінювання організаційно-ідентифікаційних змін СЗГ у довгостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Посилення зовнішнього іміджу EdTech-компанії	0,22	7	7	8	6	7	9
Формування нової ролі підприємства	0,2	7	6	8	5	7	9
Розвиток цифрової культури	0,2	7	6	7	5	7	8
Можливість закріплення наряду в структурі	0,2	7	6	6	5	6	8
Формування партнерської мережі	0,18	7	7	7	6	6	9
Загальна інтегральна оцінка	1	7	6,38	7,2	5,38	6,64	8,58

Таблиця В.5

Оцінювання змін у бізнес-моделі СЗГ у короткостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Зрозумілість ціннісної пропозиції	0,22	8	7	5	4	6	5
Швидкість формування продукту для продажу	0,20	7	5	3	3	5	3
Створення цінності на основі наявних ресурсів	0,22	8	6	4	3	6	4
Можливість монетизації в короткий період	0,18	7	6	3	3	5	4
Відповідність поточній бізнес-моделі GOIT	0,18	7	6	4	3	5	4
Загальна інтегральна оцінка	1,00	7,46	6,02	3,88	3,26	5,46	4,02

Таблиця В.6

Оцінювання змін у бізнес-моделі СЗГ у довгостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Потенціал оновлення ціннісної пропозиції	0,22	7	8	8	6	7	9
Масштабування створення цінності	0,22	8	8	7	6	7	9
Захоплення цінності через підписки, ліцензії або довгі програми	0,22	8	8	7	5	7	9
Формування нових джерел доходу	0,18	7	8	7	5	6	9
Стійкість бізнес-моделі до змін ринку	0,16	7	7	6	5	6	8
Загальна інтегральна оцінка	1	7,46	7,82	7,08	5,46	6,68	8,86

Продовження додатку В

Таблиця В.7

Оцінювання фінансового навантаження СЗГ у короткостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Обсяг стартових інвестицій	0,24	4	6	8	8	6	9
Витрати на адаптацію наявної LMS	0,2	3	6	7	8	6	8
Потреба в додаткових фахівцях	0,2	4	6	8	9	6	8
Тривалість періоду до перших доходів	0,18	4	6	9	8	6	8
Ризик перевищення бюджету запуску	0,18	4	6	8	9	7	9
Загальна інтегральна оцінка	1	3,78	6	7,96	8,38	6,18	8,42

Таблиця В.8

Оцінювання фінансового навантаження СЗГ у довгостроковій перспективі

Фактори впливу	Вага	СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4	СЗГ 5	СЗГ 6
Потреба в постійному фінансуванні розвитку	0,22	4	5	7	8	6	7
Витрати на підтримку продукту	0,2	5	6	7	8	7	8
Фінансова залежність від партнерів	0,2	3	5	8	9	5	7
Ризик повільної окупності	0,2	4	5	7	8	6	7
Невизначеність доходів	0,18	4	5	7	9	6	7
Загальна інтегральна оцінка	1	3,98	5,2	7,2	8,38	5,96	7,2

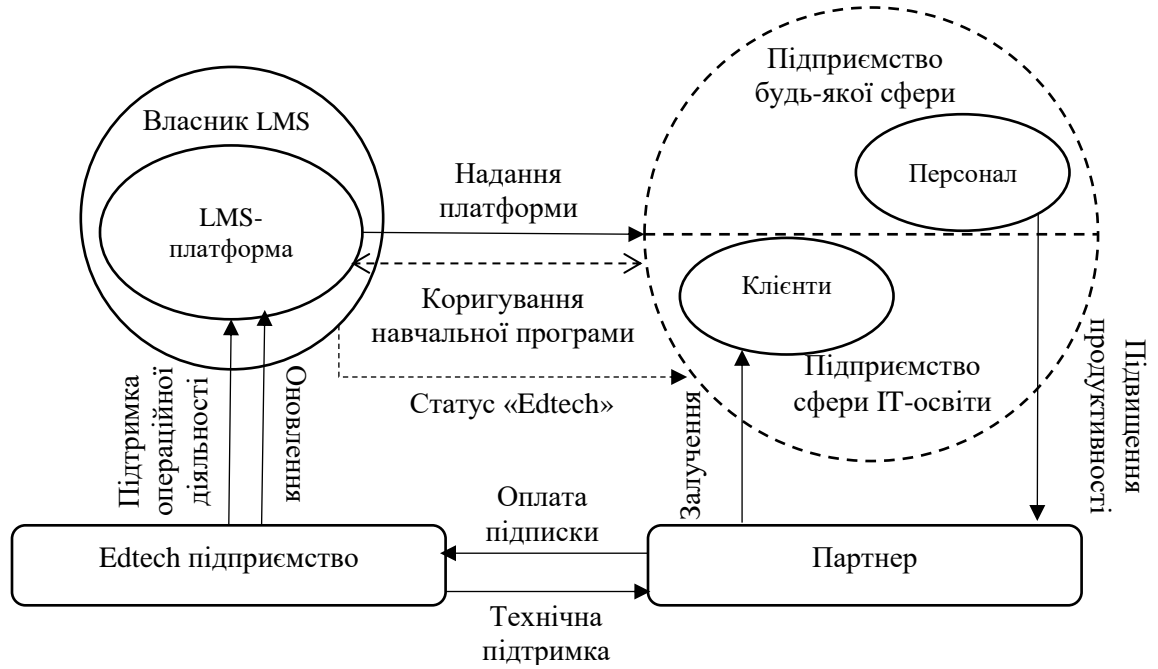


Рис. Platform-as-a-service B2B модель для EdTech-підприємств сфери IT*

*складено автором

АНОТАЦІЯ

Босва А. Р. Формування стратегії цифрової трансформації ЕдТех підприємств.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації ЕдТех-підприємства на прикладі ГОІТ. Роботу присвячено питанням стратегічного управління цифровою трансформацією освітньо-технологічних підприємств, розвитку цифрової бізнес-моделі, оцінювання цифрової зрілості та визначення напрямів удосконалення цифрового розвитку компанії. У роботі розкрито сутність стратегії цифрової трансформації сучасного підприємства, узагальнено організаційно-методичні засади її формування для ЕдТех-сфери, проведено організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі ГОІТ та оцінено підходи до формування стратегії цифрової трансформації підприємства. Обґрунтовано напрями вдосконалення стратегії цифрової трансформації ЕдТех-підприємства через розвиток LMS як цифрового ядра, посилення управління цифровими ініціативами, використання AI-рішень, формування екосистемної моделі BetterED, підвищення ролі даних у прийнятті управлінських рішень та узгодження технологічного розвитку з бізнес-моделлю підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегія цифрової трансформації, ЕдТех-підприємство, ГОІТ, цифрова зрілість, бізнес-модель, LMS, AI-рішення, екосистема BetterED.

ABSTRACT

Boeva A. Developing a Digital Transformation Strategy for EdTech Establishments.

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and scientific programme "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for forming a digital transformation strategy for an EdTech establishment using GOIT as an example. The thesis focuses on strategic management of digital transformation in educational technology companies, development of a digital business model, assessment of digital maturity, and identification of directions for improving the company's digital development. The paper defines the essence of a digital transformation strategy for a modern enterprise, summarizes the organizational and methodological foundations of its formation in the EdTech sector, conducts an organizational and economic analysis of GOIT's business model, and evaluates the approaches to forming the company's digital transformation strategy. The thesis substantiates directions for improving the digital transformation strategy of an EdTech establishment through the development of the LMS as a digital core, stronger management of digital initiatives, implementation of AI solutions, formation of the BetterED ecosystem model, increased use of data in managerial decision-making, and alignment of technological development with the enterprise's business model.

Keywords: digital transformation, digital transformation strategy, EdTech establishment, GOIT, digital maturity, business model, LMS, AI solutions, BetterED ecosystem.