

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ НА РИНКУ
ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

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

СВАРИЧЕВСЬКОЇ ІННИ МИХАЙЛІВНИ

**Науковий керівник:
к.ф.-м.н.,
доцент Балан Валерій Григорович**

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

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

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.
«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СВАРИЧЕВСЬКОЇ ІННИ МИХАЙЛІВНИ

1. Тема роботи: Управління розробкою нового продукту на ринку освітніх ІТ-послуг

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 10.10. 2025 р.

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження: процеси та інструменти управління розробкою нового освітнього продукту в умовах конкурентного ринку ІТ-послуг

5. Об'єкт дослідження: діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» у сфері освітніх ІТ-послуг

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – Дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розробкою нового продукту на ринку освітніх ІТ-послуг на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Завдання:

6.1. Дослідити сутність та особливості управління розробкою нового продукту в EdTech-індустрії

6.2. Систематизувати методичний інструментарій управління розробкою нового продукту

6.3. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

6.4. Проаналізувати процес розробки нового продукту та систему управління ризиками на підприємстві

6.5. Виявити ключові ризики у процесі розробки нових освітніх продуктів та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства

6.6. Розробити рекомендації щодо оптимізації продуктового процесу та підвищення ефективності управлінських рішень

6.7. Обґрунтувати заходи з мінімізації ризиків при розробці нових освітніх продуктів

6.8. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад – грудень 2025	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 – лютий 2026	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2026	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень – квітень 2026	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	22.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень– червень 2026	виконано
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	виконао

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність та особливості управління розробкою нового продукту в EdTech–індустрії	10
1.2. Методичний інструментарій управління розробкою нового продукту: моделі, підходи та концепції.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на ринку освітніх ІТ–послуг	27
2.2. Аналіз процесу розробки нового продукту та системи управління ризиками на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	51
3.1. Рекомендації щодо оптимізації процесу розробки нового продукту та підвищення ефективності управлінських рішень в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»	51
3.2. Обґрунтування заходів з мінімізації ризиків при розробці нових освітніх продуктів	60
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок освітніх IT-послуг є специфічним сегментом EdTech-індустрії, що безпосередньо залежить від стану ринку праці в IT-галузі. На відміну від широкого ринку цифрової освіти, який демонструє стабільне зростання – за оцінками HolonIQ, світовий ринок освіти досягне близько \$10 трлн до 2030 року [71] – ринок IT-освіти є значно більш чутливим до кон'юнктурних змін. Попит на навчальні IT-курси безпосередньо пов'язаний із готовністю роботодавців наймати випускників, а отже – із реальною ситуацією на ринку праці.

Починаючи з кінця 2022 року ринок праці в українській IT-галузі кардинально змінив свою структуру. Незважаючи на поступове відновлення – у 2025 році кількість вакансій на DOU зросла на 30%, а у липні вперше з початку повномасштабного вторгнення перевищила 7 000 на місяць [59] – структурний дисбаланс зберігається: для junior-спеціалістів конкуренція залишається критично високою (до 96 відгуків на одну вакансію у категорії Frontend), а медіана пошуку роботи становить понад 11 тижнів. Водночас попит на AI/ML-фахівців зріс майже втричі за рік і є найшвидше зростаючим напрямом ринку – у квітні 2025 року зафіксовано рекордні 124 вакансії на місяць у цій категорії [59].

Наслідком цього стало падіння попиту на класичні IT-курси початкового рівня – саме той продукт, який становив основу бізнесу більшості EdTech-компаній. У таких умовах підприємства ринку освітніх IT-послуг опинились перед необхідністю переосмислення продуктової стратегії. Одним із ключових напрямів адаптації стала розробка нових продуктів, орієнтованих на штучний інтелект, та вихід на міжнародні ринки як спосіб диверсифікації бізнес-ризиків. Саме цей процес – управління процесом розробки нового продукту в умовах турбулентного ринку IT-освіти – є **предметом** цього дослідження.

Теоретичні засади управління розробкою нових продуктів закладено у працях Р. Купера, який запропонував систему Stage-Gate як структурований

процес від ідеї до виведення продукту на ринок та Е. Ріса, що обґрунтував методологію Lean Startup з циклом Build-Measure-Learn як альтернативу лінійним моделям розробки. Концептуальний внесок у розуміння споживчої цінності здійснено К. Крістенсенем та Т. Улвіком через теорію Jobs to Be Done, а також О. Остервальдером у частині Value Proposition Design. Методи пріоритизації продуктових рішень розкрито через RICE-фреймворк. Серед вітчизняних дослідників питання стратегічного управління підприємствами на ринку освітніх ІТ-послуг досліджено В. Г. Баланом, а ризики інноваційної діяльності – І. А. Павленком, В. В. Бугасом, В. М. Кобелевим. Водночас інтеграція ризик-менеджменту безпосередньо в процес розробки нового освітнього продукту залишається актуальною науковою проблемою, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи. **Мета дослідження** – дослідити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації з удосконалення процесу управління розробкою нового продукту на ринку освітніх ІТ-послуг на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити сутність та особливості управління розробкою нового продукту в EdTech-індустрії;
2. Систематизувати методичний інструментарій управління розробкою нового продукту;
3. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на ринку освітніх ІТ-послуг;
4. Проаналізувати процес розробки нового продукту та систему управління ризиками на підприємстві;
5. Виявити ключові ризики у процесі розробки нових освітніх продуктів та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства;
6. Розробити рекомендації щодо оптимізації продуктового процесу та підвищення ефективності управлінських рішень;

7. Обґрунтувати заходи з мінімізації ризиків при розробці нових освітніх продуктів;

8. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» у сфері освітніх ІТ-послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління розробкою нового освітнього продукту в умовах конкурентного ринку ІТ-послуг.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувались: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних підходів до управління розробкою продукту; системний підхід – для розгляду продуктового процесу як цілісної управлінської системи; порівняльний аналіз – для зіставлення методологій і підходів; методологія теорії нечітких множин (метод нечіткого зваженого підсумовування) – для формалізованої оцінки комерційного потенціалу альтернативних продуктових концепцій в умовах невизначеності; стохастичне моделювання – для опису продуктового процесу через систему ймовірнісних переходів; економічний аналіз, зокрема вітчизняна модель О.Терещенка, коефіцієнтний аналіз та метод дисконтованих грошових потоків – для оцінки фінансового стану підприємства та ефективності запропонованих рішень; матриця ризиків та метод очікуваних втрат – для якісної та кількісної оцінки ризиків продуктового процесу.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сферах менеджменту, product-менеджменту та EdTech; аналітичні звіти HolonIQ, Grand View Research, SkyQuest та OECD; дані DOU щодо ринку праці в ІТ-галузі за 2025–2026 роки; публічну фінансову звітність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2024–2025 роки; внутрішні документи компанії, отримані в процесі проходження виробничої практики, OKR-документацію та матеріали стратегічної сесії 2023–2027 років.

Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи проходили апробацію на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (м. Київ, 2026) – доповідь на тему: «Управління розробкою нових продуктів на ринку освітніх ІТ-послуг» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ІТ- ПОСЛУГ

1.1. Сутність та особливості управління розробкою нового продукту в EdTech-індустрії

Питання про те, що вважати «новим продуктом», здається очевидним лише на перший погляд. Насправді в науковій літературі навколо цього поняття існують доволі суттєві розбіжності, і ці розбіжності є не термінологічною суперечкою, а відображенням різних управлінських філософій.

Котлер Ф. та Келлер К. пропонують широке трактування: новим є будь-який продукт, що сприймається споживачем як новий – незалежно від ступеня його технологічної оригінальності [10]. Ця позиція є логічною з маркетингової точки зору: якщо ринок сприймає продукт як новий, він і є новим з комерційної перспективи. Р. Купер дивиться на проблему інакше – для нього новий продукт є насамперед результатом управлінського процесу, що проходить через визначені стадії від ідеї до виходу на ринок [21]. Е. Ріс іде ще далі й пропонує розглядати новий продукт як гіпотезу, що потребує підтвердження реальними даними, а не апріорного переконання команди у його цінності.

Порівняння розглянутих концепцій свідчить, що жодна з них не забезпечує повного вирішення завдань управління розробкою нового продукту. Позиція Котлера без процесної дисципліни Купера ризикує перетворити розробку продукту на ситуативну реакцію на ринкові сигнали. Підхід Купера без ринкової валідації за Рісом – на ретельно сплановану розробку продукту, якого ніхто не купить. А методологія Ріса без стратегічного фокусу здатна перетворити команду на «машину з тестування гіпотез», що вічно шукає product-market fit, але так і не знаходить. Для ринку

освітніх ІТ-послуг, де швидкість є конкурентною перевагою, а доказовість – необхідною умовою ефективного управління продуктом, оптимальним є саме синтез цих трьох позицій.

Розуміючи «новий продукт» як таке поняття, що залежить від контексту, варто також з'ясувати, яким він буває за своєю природою. У літературі виокремлюють кілька типів нових продуктів залежно від ступеня їхньої новизни – від принципово нових рішень, що формують нові ринки, до модифікацій і репозиціонування наявних продуктів для нових аудиторій (табл. 1.1). Ця класифікація є важливою не лише теоретично, а й практично: тип нового продукту визначає логіку управлінського процесу, обсяг необхідних досліджень і рівень ризику.

Таблиця 1.1

Класифікація нових продуктів за ступенем новизни

Тип нового продукту	Характеристика	Приклад у EdTech
Принципово новий продукт	Створює новий ринок або категорію, не має прямих аналогів	Перша онлайн-платформа адаптивного навчання
Револьюційна інновація	Суттєво змінює правила існуючого ринку	Перехід від офлайн до онлайн-курсів
Новий продуктовий напрям	Новий для компанії, але наявний на ринку	Запуск AI-курсів компанією, що раніше пропонувала лише ІТ-програмування
Доповнення до лінійки	Розширення портфеля в межах наявної категорії	Новий рівень (Advanced) в рамках існуючого курсу
Вдосконалення та модифікація	Покращення характеристик наявного продукту	Оновлення навчальної програми з урахуванням нових технологій
Репозиціонування	Той самий продукт для нового сегмента або ринку	Адаптація курсу для польського ринку

Складено автором на основі [10; 21; 22]

Якщо звернутись до реалій ринку освітніх ІТ-послуг, більшість «нових продуктів» на ньому є або новими продуктовими напрямками, або модифікаціями і репозиціонуванням, рідко коли принципово новими

рішеннями. Це суттєво впливає на вибір підходу до управління розробкою: тут важлива не стільки глибина первинного дослідження, скільки швидкість тестування та здатність швидко адаптуватися до зворотного зв'язку ринку. Тип нового продукту визначає і його стартову позицію у життєвому циклі: новий продуктивний напрям, як правило, входить на стадії впровадження з усіма притаманними їй ризиками, тоді як модифікація наявного продукту може одразу потрапити на стадію зрілості з відповідно нижчим потенціалом зростання.

Саме тут доречно звернутися до еволюції підходів управління розробкою нового продукту – адже вибір конкретної методології визначає весь характер продуктового процесу. Класична Stage-Gate система Купера, запропонована на початку 1990-х, будувалася на ідеї послідовного проходження продукту через стадії з жорсткими контрольними точками між ними [21]. Це забезпечувало структурованість і контрольованість, однак у середовищі з високою невизначеністю перетворювалося на суттєве гальмо: на момент виходу продукту на ринок ринкова ситуація встигала змінитися, а всі ресурси вже були витрачені на реалізацію первісного плану [23].

Відповіддю на цю проблему стала методологія Lean Startup Е. Ріса з циклом Build-Measure-Learn та концепцією MVP [39], а також Customer Development С. Бленка, який наполягав на тому, що пошук product-market fit має передувати будь-якому масштабуванню [15]. Ці підходи зробили «тестування» центральним елементом продуктового процесу, різко скоротивши час від ідеї до першої ринкової реакції. Водночас їхні критики справедливо вказують на ризик «вічного MVP», тобто ситуації, коли компанія нескінченно ітерує без виходу на реальне зростання [23].

Примітно, що сам Купер у пізніших роботах визнав необхідність інтеграції agile-принципів у Stage-Gate, запропонувавши гібридну модель Agile-Stage-Gate [24]. Це свідчить про поступову конвергенцію підходів: питання вже не в тому, «планування чи тестування», а в тому, як знайти правильний баланс між ними залежно від характеристик ринку. Для ринку

освітніх IT-послуг, де технологічна актуальність продукту вимірюється місяцями, а не роками, цей баланс зміщується у бік швидких ітерацій, але не відмови від структури як такої.

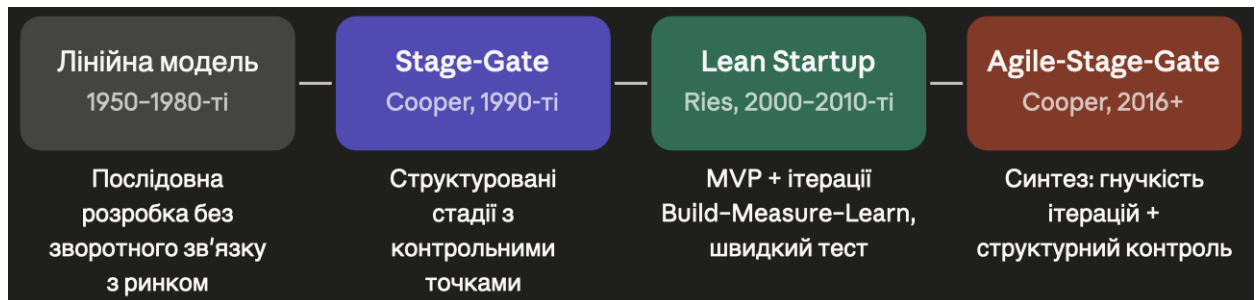


Рис. 1.1. Еволюція підходів до управління розробкою нового продукту

Складено автором за матеріалами джерел [15], [21], [24], [39]

Розуміння специфіки самого ринку є не менш важливим, ніж вибір методологічного підходу. EdTech як індустрія охоплює широке коло компаній, що використовують цифрові технології в освітніх цілях – від платформ для шкільної освіти до корпоративного навчання й онлайн-університетів [12]. OECD характеризує цей ринок через масштабованість рішень, персоналізацію навчального досвіду та орієнтацію на вимірювані результати [81]. Однак ринок освітніх IT-послуг є більш вузьким і специфічним сегментом, що живе за власними правилами.

Головна відмінність полягає у прямій залежності від ринку праці: попит на IT-курси є похідним від попиту роботодавців на IT-фахівців. Коли ринок праці перегрітий, освітні продукти розходяться добре; коли ринок охолоджується – попит падає разом з ним. За даними DOU, у 2025 році кількість вакансій у категорії AI/ML зростає майже втричі, тоді як попит на junior-розробників класичних спеціальностей залишається обмеженим [59]. Це означає, що product-менеджер на ринку IT-освіти змушений фактично прогнозувати стан ринку праці на 6–12 місяців наперед, адже саме стільки займає розробка і запуск нового курсу. Задача нетривіальна, і саме тут помилка у визначенні продуктової гіпотези стає критично дорогою.

Другою ключовою особливістю є надзвичайно висока швидкість застарівання контенту. Технологічний стек, актуальний сьогодні, може втратити ринкову цінність упродовж одного-двох років. Це робить освітній продукт значно швидше застарілим порівняно з більшістю товарів. Тому механізми регулярного оновлення мають бути закладені в саму логіку продукту, а не запускатися щоразу як окремий проєкт.

Нарешті, споживач освітнього ІТ-продукту є водночас і покупцем послуги, і «виробником» власної ринкової цінності. Результатом продукту є не знання як такі, а зміна конкурентної позиції людини на ринку праці – нова посада, вищий дохід, нова сфера діяльності. Саме ця логіка є основою для застосування концепції *Jobs to Be Done*, розробленої К. Крістенсенем та операціоналізованої Т. Улвіком [19; 42]: споживач «наймає» курс не заради навчання, а заради вирішення конкретної задачі у своєму житті. Розуміння цих задач є фундаментом для побудови продуктової пропозиції, що відповідає реальному запиту, а не уявленню команди про те, що «мало б бути потрібним».

Окремої уваги заслуговує нормативно-правове середовище, в якому функціонують підприємства ринку освітніх ІТ-послуг в Україні. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145–VIII визначає три види освіти: формальну, неформальну та інформальну [2]. Для ринку EdTech принципово важливим є визнання неформальної освіти повноцінним видом освітньої діяльності – саме в цьому правовому просторі функціонує переважна більшість ІТ-шкіл, зокрема й GoIT. Відповідно до статті 43 цього ж закону, ліцензування освітньої діяльності є обов'язковим для формальних рівнів освіти, тоді як неформальна освіта не підлягає обов'язковому ліцензуванню. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556–VII встановлює стандарти для формальної вищої освіти і є орієнтиром якості, але не прямим регулятором для EdTech-компаній, що діють у сегменті неформального навчання [1].

Водночас ринок освітніх ІТ-послуг демонструє тенденцію до поступового переходу від виключно неформального формату до повноцінної

освітньої вертикалі. Показовим прикладом є стратегія ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»: паралельно з розвитком неформальних курсів під брендом GoIT компанія сформувала Neoversity – онлайн IT-університет з ліцензованою програмою магістратури рівня EQF7 (90 ECTS, Master of Science in Computer Science), визнаною у понад 50 країнах [80]. Це показує, що провідні компанії ринку намагаються поєднати дві переваги: гнучкість неформальної освіти та визнання, яке дає формальний диплом.

З одного боку, відсутність обов'язкового ліцензування для неформальних продуктів знижує регуляторні бар'єри входу на ринок і стимулює інновації. З іншого – створює інформаційну асиметрію між виробниками і споживачами: без державно верифікованого критерію якості споживач змушений покладатися на репутацію бренду та статистику результатів випускників. За таких умов управління якістю продукту та ризиками його розробки стає не лише операційним завданням, а й стратегічним конкурентним активом.

Отже, управління розробкою нового продукту на ринку освітніх IT-послуг є складним і багатовимірним процесом, що поєднує елементи стратегічного аналізу, дослідження споживачів, ітеративного продуктового розвитку та ризик-менеджменту. Жоден із класичних підходів до NPD не дає повноцінної відповіді на виклики цього ринку сам по собі. Натомість ефективна модель управління продуктовим процесом у EdTech має інтегрувати структурну дисципліну, швидкість тестування гіпотез і глибоке розуміння споживчих «задач». Конкретні інструменти та методи, що забезпечують реалізацію такого підходу, розглядаються у наступному підрозділі.

1.2. Методичний інструментарій управління розробкою нового продукту: моделі, підходи та концепції

Вибір конкретних інструментів управління розробкою нового продукту – це не технічне питання, а управлінське: кожна методологія закладає певну

логіку прийняття рішень і тим самим визначає, які помилки компанія схильна робити, а які уникати. Залежно від функціонального призначення весь методичний інструментарій NPD-менеджменту можна умовно розподілити на чотири групи: інструменти дослідження споживача, методи формування та тестування гіпотез, методи пріоритизації та оцінки ідей, а також стратегічні фреймворки. Розглянемо кожен з цих груп у контексті специфіки ринку освітніх IT-послуг.

Відправною точкою будь-якого продуктового процесу є розуміння споживача. Ключову роль тут відіграє методологія Customer Development, запропонована С. Бленком [15]. Її центральна теза полягає в тому, що пошук *product-market fit* має відбуватися до масштабування. На перший погляд це здається очевидним, однак на практиці цю логіку порушують значно частіше, ніж прийнято визнавати. Customer Development передбачає чотири послідовні фази: Customer Discovery (виявлення проблеми), Customer Validation (підтвердження готовності платити), Customer Creation (формування попиту) та Company Building (масштабування). Для ринку IT-освіти ця логіка набуває особливого значення: продукт, розроблений без валідації реального запиту, ризикує стати неактуальним іще до виходу на ринок, бо надто висока швидкість змін на ринку праці.

Проте навіть якісно проведений Customer Development залишається неповним без глибшого розуміння того, яку задачу насправді вирішує споживач, обираючи продукт. Оскільки специфіка застосування концепції Jobs to Be Done для ринку освітніх IT-послуг уже була окреслена у підрозділі 1.1, у межах методичного інструментарію доцільно зосередитися на її практичному значенні для розробки нового продукту. JTBD дозволяє перейти від загального опису цільової аудиторії до розуміння конкретної задачі, яку споживач прагне вирішити за допомогою освітнього продукту. Це особливо важливо, оскільки демографічні характеристики самі по собі не пояснюють мотив покупки. Наприклад, опис аудиторії як «жінки 35 років після декрету» лише окреслює соціально-демографічний портрет, але не розкриває, яку саме

задачу вона намагається вирішити через навчання. У межах JTBD така задача може формулюватися як пошук дистанційної роботи, отримання першого замовлення, перехід у нову сферу або опанування конкретного інструмента. Саме ці задачі мають визначати логіку продуктової пропозиції, комунікації та побудови воронки продажів [45].

Варто зазначити, що структура JTBD суттєво відрізняється залежно від сегменту ринку – B2C чи B2B. У B2C-контексті задача є одновимірною: споживач, що приймає рішення про покупку курсу, і кінцевий учасник навчання – одна і та сама особа. Її задача може формулюватись як «змінити сферу діяльності і отримати першу роботу в ІТ», «підвищити свою ринкову вартість», або «опанувати AI-інструменти без відриву від основної роботи» [42]. У B2B-контексті JTBD набуває двохрівневої структури: існує decision maker – HR-директор, L&D-менеджер або C-level, – і кінцевий учасник навчання – рядовий співробітник. Ці ролі мають принципово різні задачі, які продуктова команда має враховувати одночасно. Нерозуміння цієї подвійності є однією з типових причин провалу при виході в корпоративний сегмент: продукт може бути придбаний керівництвом, але не прийнятий командою, що унеможлиблює повторні контракти. Отже, JTBD-аналіз є не лише інструментом дослідження споживача, а й механізмом виявлення прихованих ризиків при освоєнні нових ринкових сегментів.

Важливим інструментом збагачення гіпотез щодо споживача є зовнішній ресерч – систематичний аналіз того, як конкуренти комунікують із цільовою аудиторією та які підходи тестують і масштабують. Логіка тут проста: якщо успішна компанія вкладає бюджет у певний підхід упродовж тривалого часу, вона вже підтвердила його ефективність власними ресурсами. Адаптація такого підходу суттєво знижує ризик продуктового і маркетингового провалу [45]. Зовнішній ресерч дає можливість формувати більш валідні гіпотези щодо трьох ключових вимірів: сегментів цільової аудиторії, концепцій у креативах і лендингах, а також типу воронки продажів.

Принципово важливо, що зовнішній ресерч проводиться до формулювання гіпотез, а не після: він є джерелом для гіпотез, а не способом їх перевірки.

Другою групою інструментів є методологія гіпотезного підходу – і тут принципово важливо розмежувати ідею та гіпотезу. Ідея не має підґрунтя і не прогнозує результату; різниця у цінності між ідеями розмита і не піддається вимірюванню. Гіпотеза, натомість, побудована на даних або психології поведінки користувачів, а її потенційна цінність може бути розрахована до початку тестування [45]. Стандарт опису гіпотези включає три елементи: фактичну базу, припущення щодо причинно-наслідкового зв'язку та конкретну дію з вимірюваним критерієм успіху. Такий підхід допомагає команді відрізнити гіпотезу від звичайної ідеї, чітко зафіксувати очікуваний результат і спосіб його перевірки. Водночас він знижує ризик когнітивних пасток, які можуть впливати на якість продуктових рішень.

Серед поширених когнітивних пасток у продуктових командах можна виділити Confirmation Bias, HIPPO-ефект та IKEA Effect. Confirmation Bias проявляється тоді, коли команда схильна інтерпретувати дані на користь уже наявної ідеї. HIPPO-ефект означає ситуацію, коли рішення ухвалюється переважно під впливом думки найавторитетнішої особи, а не на основі доказів. IKEA Effect виникає тоді, коли команда надмірно цінує гіпотезу лише тому, що вже витратила на неї багато часу й зусиль [45]. Такі пастки можуть знижувати якість гіпотез ще до початку тестування. Саме тому структурований опис гіпотези є важливим не як формальна вимога, а як інструмент, що допомагає приймати продуктові рішення на основі даних і зменшувати ризик суб'єктивних помилок.

Тестування гіпотез передбачає два принципово різних підходи: А/В-тест і спліт-тест. А/В-тест змінює лише один елемент і дозволяє точно встановити причину зміни результату, проте вимагає великого трафіку і тривалого часу. Спліт-тест передбачає повну переробку рішення і дає вищу ймовірність статистично значущого результату, але у разі провалу не дозволяє ідентифікувати конкретну причину [45]. Критерієм завершеності тесту є

досягнення рівня статистичної значущості 95% ($p\text{-value} < 0,05$), що означає: лише у 5 випадках зі 100 отриманий результат міг би бути випадковим.

Прийняття управлінського рішення за результатами тесту також підпорядковується чіткій логіці, що залежить від комбінації двох факторів: статистичної значущості та напрямку Uplift (рис. 1.2). Якщо результат є статистично значущим і Uplift позитивний – гіпотеза вважається виграною і впроваджується. Якщо значущість досягнута, але Uplift негативний – гіпотеза відхиляється, але аналізується причина: програш є не невдачею, а знанням. Якщо ж статистичної значущості не досягнуто, але зміна відповідає стратегії та підтверджена якісними даними – можливе впровадження на власний розсуд команди [45].

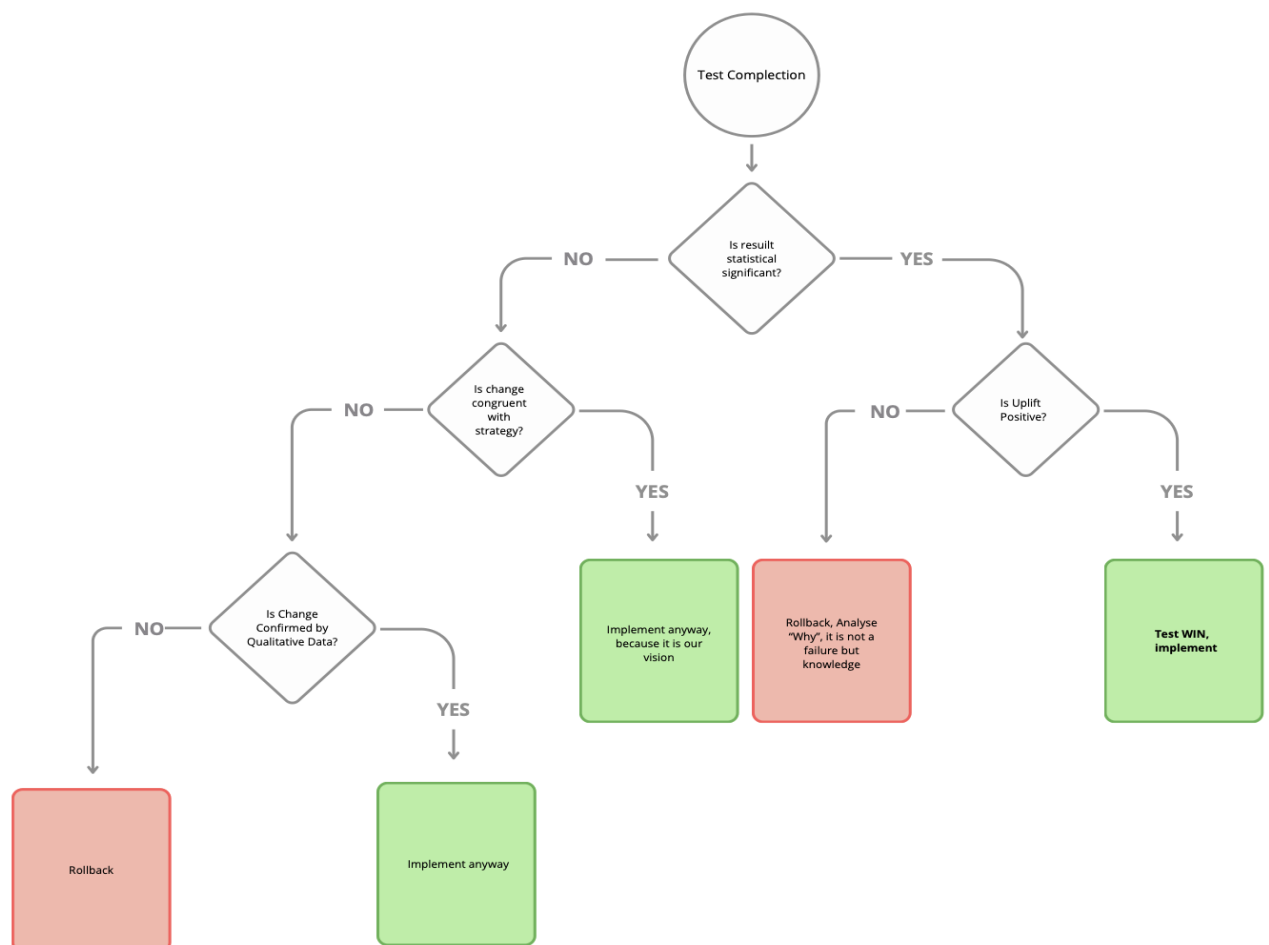


Рис. 1.2. Алгоритм прийняття рішень за результатами тестування гіпотез

Джерело: внутрішні матеріали ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Центральним інструментом пріоритизації гіпотез у product-менеджменті є фреймворк RICE, де фінальна оцінка розраховується за формулою (1.1):

$$RICE = \frac{Reach * Impact * Confidence}{Effort} \quad (1.1)$$

Reach, *Impact* та *Effort* оцінюються за шкалою від 1 до 5, а *Confidence* від 0 до 5 з десятими частинами. Відповідно, ці показники характеризують охоплення аудиторії, вплив на бізнес-ціль, витрати ресурсів і рівень доказовості гіпотези. Саме параметр *Confidence* заслуговує на окрему увагу: він не відображає суб'єктивну впевненість команди в ідеї, а фіксує кількість і якість зібраних доказів – від думки команди до результатів повноцінних A/B-тестів і лонгітюдних досліджень [45].

Практична ефективність врахування *Confidence* підтверджується статистикою: *WinRate* гіпотез, підкріплених лише логічним обґрунтуванням без даних, становить 10–20%, тоді як гіпотези з якісними або кількісними підтвердженнями дають *WinRate* 20–60% [45]. Загальна формула (1.2) ефективності гіпотезного підходу може бути представлена так:

$$Profit = (Effort \cdot WinRate \cdot Average_Uplift) - Testing\ cost \quad (1.2)$$

Зі зростанням *Confidence* зростає *WinRate*, а, отже – і очікуваний прибуток від тестування.

Доповненням до RICE при оцінці гіпотез слугує LIFT-модель, яка передбачає перевірку шести факторів конверсії: Value Proposition (чи є цінність очевидною?), Relevance (чи відповідає офер очікуванням?), Clarity (чи зрозумілий офер?), Urgency (чи є терміновість?), Anxiety (що викликає тривогу у споживача?) та Distraction (чи є зайві елементи, що відволікають?) [45]. Ця модель переводить абстрактну оцінку гіпотези у конкретний перелік питань, на які команда має відповісти перед запуском тесту.

Важливо розмежувати сфери застосування RICE та методів оцінки комерційного потенціалу ідей: RICE є інструментом пріоритизації конкретної гіпотези в межах вже обраного продуктового напрямку, тоді як вибір між

альтернативними концепціями нових продуктів потребує іншого, більш формалізованого підходу. Саме цю проблему – як оцінити комерційний потенціал ідеї на ранніх стадіях, коли даних обмаль, а оцінки експертів є нечіткими і суперечливими – адресує методологія, розроблена колективом авторів у статті «Measuring the commercial potential of new product ideas using fuzzy set theory» [40]. Автори вказують, що відбір ідей на ранніх стадіях інноваційного процесу є одним із найскладніших етапів через множини факторів невизначеності: нечіткість експертних оцінок, багатокритерійність вибору та наявність когнітивних бар'єрів.

Запропонована методологія базується на теорії нечітких множин і передбачає восьмиетапний алгоритм: формування експертної групи, складання переліку ідей, визначення системи критеріїв оцінювання, встановлення ваг критеріїв, експертне оцінювання за лінгвістичною шкалою (від EL – Extremely Low до EH – Extremely High з трикутними функціями належності), обробка нечітких даних, перевірка узгодженості результатів та прийняття управлінських рішень. Для розрахунку пропонуються три схеми: метод нечіткого адитивного зважування (FSAW), метод нечіткого TOPSIS та система нечіткого виводу Мамдані. У цій роботі застосовано метод FSAW як найбільш придатний для порівняльного ранжування альтернатив за кількісно визначеними критеріями.

Показово, що між лінгвістичною шкалою нечітких множин та шкалою *Confidence* у RICE-фреймворку існує глибока концептуальна спорідненість: обидва підходи вирішують одну управлінську задачу – формалізацію невизначеності при прийнятті продуктових рішень. RICE робить це операційно й інтуїтивно, тоді як метод нечітких множин – математично строго, із можливістю обробки суперечливих експертних оцінок. Для академічного обґрунтування продуктових рішень і побудови систем підтримки прийняття рішень метод нечітких множин є більш потужним інструментом, хоча й складнішим у практичному застосуванні.

Структурною теоретичною основою моделювання NPD-процесу є модель Stage-Gate, запропонована Р. Купером у 1990 р. [21]. Модель структурує процес розробки нового продукту на послідовні стадії, розділені контрольними точками, на яких ухвалюється рішення про доцільність продовження, перегляду або припинення проєкту. Ключова перевага Stage-Gate полягає в інституціоналізації відсіву нежиттєздатних ідей на ранніх стадіях до того, як у них будуть інвестовані значні ресурси. Класична п'ятистадійна модель включає наступні етапи: дослідження та збір інформації (Discovery), попередню оцінку (Scoping), розробку бізнес-кейсу (Build Business Case), розробку (Development) та тестування й запуск (Testing and Launch) [23]. Ця структура забезпечує управлінську дисципліну і системний погляд на NPD-процес, завдяки чому вона стає важливим орієнтиром навіть для компаній, що застосовують гнучкіші підходи [25].

Разом із тим детерміністична логіка Stage-Gate, що передбачає чітку послідовність і однозначність переходів між стадіями, виявляється недостатньою для моделювання реальних продуктових процесів на динамічних ринках. У класичній Stage-Gate переходи між стадіями є детерміністичними: за умови виконання критеріїв продукт переходить на наступний рівень, а в разі невиконання – повертається або відхиляється. Реальний продуктовий процес, особливо на динамічному ринку освітніх ІТ-послуг із мінливим попитом, є принципово ймовірнісним. Кожен його вузол містить розподіл ймовірностей для різних сценаріїв розвитку, як-от повернення до попередніх стадій, паралельне тестування альтернатив або повний перегляд концепції.

Стохастичний підхід до моделювання продуктового процесу, адресує саме цю обмеженість детерміністичних моделей. Інноваційний процес розглядається як система взаємопов'язаних вузлів (W-функцій), для кожного з яких існують альтернативні сценарії розвитку подій із визначеними ймовірностями переходу між ними. Перевагою стохастичного підходу перед Stage-Gate є можливість: (1) кількісно оцінювати ймовірність досягнення

кожного наступного етапу, (2) моделювати петлі зворотного зв'язку, що відображають ітеративний характер сучасного продуктового розвитку, та (3) розраховувати очікувані ймовірності різних кінцевих результатів – від успішного запуску до відхилення продукту на різних стадіях. Отже, Stage-Gate і стохастична W-модель є взаємодоповнювальними підходами: перший задає структурну архітектуру і контрольні точки процесу, тоді як другий формалізує його ймовірнісний характер і дозволяє аналізувати сценарії розвитку з урахуванням невизначеності.

«Практична реалізація стохастичної моделі на прикладі діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» з визначенням конкретних ймовірностей переходів, вузлів прийняття рішень та кінцевих результатів продуктового процесу розглядається у підрозділі 2.2.»

Управління ризиками є важливою частиною процесу розробки нового продукту, оскільки саме на ранніх етапах рівень невизначеності є найвищим. Ризики інноваційної діяльності можуть відрізнятися за джерелом виникнення, можливістю впливу та часом прояву. Для їх оцінки доцільно використовувати матрицю «ймовірність × вплив», а для найбільш суттєвих ризиків додатково визначати можливі фінансові втрати. Окрему роль відіграють ключові індикатори ризику, які допомагають відстежувати проблеми до моменту їх фактичного впливу на результати продукту.

Серед стратегічних фреймворків для управління розробкою освітнього продукту особливої уваги заслуговує розширена модель маркетинг-міксу 10P, адаптована до специфіки EdTech (табл. 1.2). На відміну від класичної концепції 4P, яка зосереджується виключно на продукті, ціні, місці та просуванні, модель 10P охоплює також персонал, процес, фізичне середовище, результативність, позиціонування та партнерства [85].

Таблиця 1.2

Застосування моделі 10P у процесі розробки освітнього ІТ-продукту

Елемент 10P	Характеристика для EdTech-продукту
Product (Продукт)	Онлайн-курс, освітня платформа або цифровий сервіс для формування практичних ІТ-компетенцій
Price (Ціна)	Вартість курсу або підписки з урахуванням складності програми, тривалості та ринкової конкуренції
Place (Місце реалізації)	Онлайн-платформи дистанційного навчання, мобільні застосунки, LMS-системи
Promotion (Просування)	Digital-маркетинг, соціальні мережі, освітні вебінари, партнерські програми
People (Персонал)	Викладачі, ментори, автори курсів, технічна підтримка платформи
Process (Процес)	Організація навчального процесу, інтерактивні завдання, тестування та зворотний зв'язок
Physical evidence (Фізичне середовище)	Інтерфейс платформи, сертифікати, навчальні матеріали
Performance (Результативність)	Показники завершення курсів, працевлаштування випускників, рівень задоволеності
Positioning (Позиціонування)	Формування конкурентної переваги освітнього продукту на ринку
Partnership (Партнерства)	Співпраця з ІТ-компаніями, університетами та технологічними партнерами

Складено автором на основі [85]

Модель 10P виникла як розширення класичної концепції 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонованої Ф. Котлером, і подальшого доповнення до 7P через введення People, Process та Physical Evidence – варіанту, що набув поширення у сфері послуг [85]. Для ринку освітніх ІТ-послуг, де продукт є одночасно послугою, досвідом і трансформацією споживача, навіть 7P залишається недостатнім: воно не охоплює питань результативності, стратегічного позиціонування та партнерств, які є критичними для EdTech-компанії. Саме ця прогалина і заповнюється розширеною моделлю 10P.

З управлінської точки зору, цінність моделі 10P полягає не в описі, а в постановці питань. Кожен із десяти елементів є, по суті, окремим контрольним питанням для команди розробки, відповідь на яке повинна бути сформульована до виходу продукту на ринок. Product задає питання: яку конкретну компетенцію отримує споживач і чим вона відрізняється від пропозицій конкурентів? Price – яка модель монетизації відповідає готовності аудиторії платити і забезпечує прийнятний LTV? Place – через яку платформу і у якому форматі буде доступний продукт, і чи збігається це з медіаповедінкою цільового сегмента? Promotion – через які канали буде сформований попит, і чи відповідає воронка особливостям прийняття рішення в обраному сегменті? People – хто є носієм якості продукту (викладач, ментор, куратор), і як забезпечується стабільність цієї якості при масштабуванні? Process – яка організаційна логіка навчального процесу дозволяє одночасно забезпечити освітній результат і операційну ефективність компанії? Physical evidence – що є матеріальним свідченням якості для споживача, що приймає рішення про покупку в умовах інформаційної асиметрії? Performance – які показники результативності виміряні і публічно підтверджені: відсоток працевлаштування, приріст доходу, рівень задоволеності? Positioning – яку конкурентну позицію займає продукт у свідомості цільової аудиторії, і як вона відрізняється від позицій основних гравців ринку? Partnership – які стратегічні альянси з IT-компаніями, університетами або платформами підвищують цінність продукту або знижують вартість його залучення?

Модель 10P є корисною на двох етапах продуктового процесу. На стадії розробки вона виконує роль чек-листа, що знижує ризик «сліпих зон» у продуктовому мисленні: команда, яка відповіла на всі десять питань, має значно повнішу картину продуктової пропозиції, ніж та, що зосередилась виключно на функціоналі та ціні. На стадії аналізу наявного портфеля модель дає змогу систематично виявляти, які виміри продукту є слабкими або непропрацьованими – і саме ці виміри, як правило, стають причиною невинувато низької конверсії або відтоку клієнтів. Важливим стратегічним

інструментом, що доповнює 10P на рівні цілепокладання, є методологія OKR (Objectives and Key Results), яка пов'язує продуктові рішення з вимірюваними бізнес-результатами та забезпечує узгодженість між стратегічними пріоритетами компанії і щоденними операційними рішеннями продуктових команд. Саме ця методологія застосовується в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» як основа системи цілепокладання [47].

Логічним продовженням OKR на рівні продуктового планування є система GIST (Goals – Ideas – Steps – Tasks), запропонована І. Гіладом. Вона уможливорює пов'язати стратегічні цілі компанії з конкретними продуктовими ідеями, короткими етапами їх перевірки та щоденними завданнями команди. Перевага GIST полягає в тому, що ідеї не відкидаються одразу, а накопичуються, уточнюються та тестуються в міру появи нових даних. Це робить систему придатною для управління розробкою нових продуктів в умовах невизначеності.

Аналіз розглянутих інструментів показує, що кожен із них вирішує окрему управлінську задачу, але не охоплює весь процес розробки нового продукту. Тому важливо поєднувати інструменти дослідження споживача, методи пріоритизації та оцінки продуктових ідей, підходи до управління ризиками, а також стратегічні фреймворки. Саме поєднання цих підходів дає можливість не лише створювати нові освітні продукти, а й перевіряти їхню ринкову доцільність, фінансову обґрунтованість і відповідність стратегічним цілям компанії. Практичне застосування такого підходу на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» розглянуто в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» на ринку освітніх IT-послуг

ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є приватним підприємством, зареєстрованим 25 жовтня 2016 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Компанія зареєстрована в місті Києві за адресою: вул. Юрія Іллєнка, 12, ЄДРПОУ – 40913315. Підприємство працює на спрощеній системі оподаткування як платник єдиного податку третьої групи зі ставкою 5%, а також функціонує в межах правового режиму «Дія Сіті», що є поширеним для компаній IT-сектору в Україні [63].

Основним видом діяльності підприємства є надання освітніх послуг у сфері інформаційних технологій. Компанія функціонує у сегменті EdTech та здійснює підготовку IT-фахівців в дистанційному форматі через власну LMS-платформу. Ключова цільова аудиторія – світчери, тобто особи, що прагнуть змінити сферу діяльності та розпочати кар'єру в IT, а також спеціалісти суміжних галузей, які хочуть інтегрувати AI-інструменти у свою роботу [49]. Такий вибір цільового сегмента є обґрунтованим, оскільки орієнтація на «болі» споживача забезпечує стабільний попит і знижує ризик низької мотивації до купівлі.

З точки зору ринкового позиціонування GoIT займає нішу між масовими онлайн-платформами, такими як Coursera та Udemy, і форматом індивідуального навчання. На відміну від відкритих платформ, компанія пропонує структуровані програми з менторською підтримкою та допомогою у працевлаштуванні, що формує її конкурентну перевагу. Водночас у 2024–2025 рр. ринок IT-освіти зазнав структурних змін: попит на junior-розробників класичних спеціальностей знизився, тоді як потреба в AI-компетенціях зросла. У цих умовах GoIT змушена адаптувати продуктову стратегію, тому аналіз

процесу розробки нових продуктів на прикладі цієї компанії є особливо доречним.

Ринок освітніх IT-послуг України характеризується високою концентрацією: за даними аналітичного дослідження GoIT (2023), на топ-5 гравців припадає понад 80% сукупного веб-трафіку у категорії [44]. GoIT є лідером за охопленням аудиторії – 2,6 млн візитів на місяць та 8-е місце у категорії серед понад 40 проаналізованих гравців. Водночас ринок є неоднорідним за бізнес-моделями: поряд із масовими онлайн-школами (Hillel, Mate, Projector) функціонують університетські мережі (IT Step – 21 країна), MOOC-платформи (Prometheus – 2 млн слухачів) та міжнародні корпоративні провайдери (Coursera for Business, LinkedIn Learning). Ключова структурна особливість конкурентного середовища, виявлена в ході дослідження, полягає в тому, що 6 із 10 провідних гравців ринку вже мають корпоративний B2B-трек, тоді як GoIT станом на 2025 р. функціонує виключно в B2C-сегменті – що формує як конкурентний розрив, так і стратегічну можливість для розвитку нового продукту [44].

Географічна диверсифікація є ще одним важливим стратегічним виміром діяльності підприємства. Окрім основного українського ринку, компанія послідовно виходила на ринки Польщі, Румунії, Філіппін та Туреччини, інвестуючи в кожен від 300 до 800 тис. дол. США [52]. Міжнародна експансія дає змогу компанії диверсифікувати джерела доходу та знизити залежність від українського ринку, де платоспроможний попит залишається обмеженим через воєнний стан. Водночас така стратегія ускладнює продуктовий процес, оскільки нові курси потребують валідації не лише для українських споживачів, а й для аудиторій з іншими економічними та культурними особливостями.

Організаційна структура підприємства є матричною і поєднує функціональний та регіональний принципи управління. Регіональні підрозділи охоплюють Україну, Польщу, Румунію, Філіппіни та Туреччину; функціональні – освітній, маркетинговий, кар'єрний, фінансовий, HR,

інженерний та операційний підрозділи [Додаток Б]. Матрична структура є доцільним вибором для компанії з такою географічною розгалуженістю, оскільки дозволяє одночасно забезпечувати локальну адаптацію продуктів і зберігати централізований контроль якості. Проте подвійне підпорядкування традиційно пов'язане з підвищеним ризиком конфліктів пріоритетів між функціональними та регіональними керівниками, що в контексті управління розробкою нового продукту може сповільнювати прийняття рішень на ранніх стадіях продуктового процесу.

Продуктовий портфель підприємства охоплює три стратегічні напрями: AI-орієнтовані курси, технічні та нетехнічні IT-курси. Вартість курсів коливається від 13 тис. грн. до 69 тис. грн, що пояснюється різною складністю, тривалістю та наповненням навчальних програм. Детальний перелік продуктів із стадіями їх життєвого циклу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Продуктовий портфель ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 2026 р.

Назва курсу	Опис від компанії	Ціна, тис. грн	Стадія ЖЦ
AI Content Maker	Перетвори AI на власну креативну команду та інструмент для заробітку.	18–45	Зростання
AI Automator	Стань спеціалістом з AI-автоматизації та створюй рішення, які економлять час, гроші й роблять будь-які процеси швидшими	30–50	Зростання
Prompt Engineering	Навчися “говорити” з AI однією мовою та ставити йому задачі так, щоб отримувати бажаний результат.	22	Зростання
No-Coder + AI	Стань no-code розробником та заробляй від \$1000, живучи у вільному графіку!	35	Впровадження
Fullstack + AI	Опануй повний цикл створення вебсайтів і застосунків: від фронтенду до бекенду та баз даних	59,7–63,7	Зрілість
Data Analytics + AI	Навчися збирати, аналізувати та візуалізувати дані, та ухвалювати рішення на основі цифр	49,6–53,6	Зрілість
UI/UX Design + AI	Опануй UX-дизайн. Навчися створювати сучасні інтерфейси, які покращують взаємодію користувачів з продуктом.	57–63	Зрілість
Python Data Science	Опануй Python з нуля. Обери шлях: Data Science для аналізу даних та розробки додатків і сервісів	48–52	Зрілість

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Fullstack Bootcamp	Опануй фулстек-розробку у пришвидшеному темпі та створи повноцінний IT-проект	65–69	Зрілість
QA + AI	Опануй тестування вебсайтів і мобільних застосунків. Навчися знаходити баги та покращувати IT-продукти	33–37	Зрілість
Python Software Engineering	Опануй Python з нуля. Обери шлях: Data Science для аналізу даних або Software Engineering для розробки додатків і сервісів	48–52	Зрілість
Java	Навчися створювати функціональну «начинку» вебсайтів, програм та застосунків	36–40	Зрілість
Cyber Security	Навчися створювати систему кіберзахисту окремих застосунків, вебплатформ та інфраструктури бізнесу в цілому	38–42	Зрілість
Frontend	Навчися розробляти інтерфейси вебсайтів і застосунків за допомогою HTML, CSS та JavaScript	38–44	Зрілість
Traffic Manager	Опануй запуск рекламних кампаній Google та Facebook. Навчися залучати цільову аудиторію, оптимізувати бюджети та збільшувати конверсії	інформація відсутня	Зрілість
Affiliate Manager	Опануй партнерський маркетинг та навчися заробляти на трафіку, працюючи з CP-мережами та афіліат-програмами	16–20	Зрілість
Project Manager	Навчися ефективно керувати IT-проектами і Agile-командами та досягай результатів завдяки сучасним підходам управління	28–32	Зрілість
Power BI	Опануй візуалізацію Power BI та перетворюй дані на зрозумілі дашборди, що допомагають ухвалювати обґрунтовані бізнес-рішення	13–17	Зрілість

Розроблено автором на основі [49]

Аналіз табл. 2.1 показує, що продуктовий портфель GoIT поєднує стабільні курси та нові напрями, пов'язані з AI. Значна частина програм уже перебуває на стадії зрілості, тому забезпечує компанії відносно стабільний попит, але має обмежений потенціал подальшого зростання. Натомість AI-орієнтовані курси перебувають на більш ранніх етапах життєвого циклу, зокрема на стадіях впровадження та зростання, що узгоджується із загальною ситуацією на IT-ринку у 2025 році [59]. Водночас відсутність продуктів на стадії спаду означає, що портфель компанії ще не пройшов повного циклу оновлення. У майбутньому частина класичних IT-курсів потребуватиме або

суттєвої модернізації, або виведення з асортименту. Управління цим переходом і є центральною управлінською проблемою, яку досліджує ця кваліфікаційна робота.

Маркетингова стратегія підприємства базується на монобрендовому підході під торговою маркою GoIT і реалізується через Free Trial-модель: залучення потенційних клієнтів через безкоштовні освітні продукти з подальшою конверсією у продаж платних курсів [48]. За даними компанії, конверсія з безкоштовного продукту в покупку становить близько 2%. На перший погляд такий рівень конверсії може здаватися невисоким. Однак з урахуванням масштабу безкоштовних продуктів навіть 2% переходу в оплату можуть забезпечувати компанії помітний потік платних клієнтів. Фактично ця модель відображає принцип перевірки гіпотези до масштабування. Компанія спочатку тестує попит на новий продуктивний напрям через безкоштовний формат і лише після цього ухвалює рішення щодо створення повноцінного курсу. Залучення аудиторії здійснюється через таргетовану рекламу у Facebook та Instagram, Google Ads, TikTok, Influence-маркетинг та YouTube, що забезпечує широке охоплення цільових сегментів [48].

Аналіз персоналу підприємства розкриває характеристики команди, яка безпосередньо реалізує продуктивний процес. Станом на 31.12.2023 чисельність становила 476 осіб. Детальну структуру наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» станом на 31.12.2023

Показник		Осіб	Структура, %
Категорії	Чисельність персоналу, всього	476	100
	Керівники	51	10,71
	Спеціалісти та технічні службовці	255	53,57
	Робітники	170	35,71
Вік	до 20 років	24	5,04
	21–30 років	301	63,24
	31–40 років	135	28,36

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
	41–50 років	15	3,15
	понад 50 років	1	0,21
Стать	Чоловіча	179	37,61
	Жіноча	297	62,39
Освіта	Вища освіта	389	81,72
	Базова вища освіта	79	16,6
	Середня спеціальна освіта	5	1,05
	Середня освіта	3	0,63
Стаж роботи на підприємстві	До 1 року	320	67,23
	1–5 років	142	29,83
	5–10 років	14	2,94
	Більше 10 років	0	0

Складено автором на основі [51]

Наведені дані розкривають кілька характеристик команди, важливих для розуміння продуктового процесу компанії. Домінування вікової групи 21–30 років (63,24%) свідчить про молодий колектив із гнучким мисленням та готовністю до експериментування – це є перевагою в контексті data-driven підходу до розробки продуктів. Водночас висока частка працівників зі стажем до 1 року (67,23%) є показовою: з одного боку, це відображає динамічне зростання компанії та постійний набір персоналу, з іншого – ставить під питання накопичення інституційних знань про споживача та ринок. Для управління розробкою нових продуктів це означає підвищений ризик: молода команда може недооцінювати складність переходу для аудиторії «не з IT». Переважання жінок серед персоналу (62,39%) при цільовій аудиторії, де жінки також складають значну частку «світчерів», може бути свідомою кадровою стратегією забезпечити відповідність між командою та споживачем. Оплата праці здійснюється переважно через гіг-контракти у режимі «Дія Сіті», що забезпечує гнучкість і оптимізацію витрат, але потребує особливої уваги до утримання ключових носіїв product knowledge [3].

Фінансово-економічний аналіз підприємства здійснюється з урахуванням двох джерел даних. Публічна фінансова звітність характеризує діяльність української юридичної особи, тоді як управлінська звітність відображає консолідовані результати компанії на всіх ринках присутності. Важливо враховувати цю відмінність при інтерпретації показників – розрив між публічними і управлінськими даними є наслідком міжнародної структури бізнесу, а не фінансових маніпуляцій. Основні показники балансу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка балансових показників ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» за 2024–2025 рр.

Показник, тис. грн	2024	2025	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Необоротні активи	73,2	46,4	–26,8	–36,6
Оборотні активи, у т.ч.:	2 118,9	935,1	–1 183,8	–55,9
– грошові кошти	1 872,5	687,5	–1 185,0	–63,3
– дебіторська заборгованість	238,0	236,0	–2,0	–0,8
– запаси та інші	8,4	11,6	+3,2	+38,1
Баланс (активи)	2 192,1	981,5	–1 210,6	–55,2
Власний капітал	876,5	201,9	–674,6	–77,0
Поточні зобов'язання	1 315,6	779,6	–536,0	–40,7
Власні оборотні кошти	803,3	155,5	–647,8	–80,7

Складено автором на основі [53]

Дані табл. 2.3 показують, що у 2025 році балансові показники підприємства помітно погіршилися. Зокрема, валюта балансу скоротилася на 55,2%, власні оборотні кошти – на 80,7%, а грошові кошти – на 63,3%. Водночас структура активів загалом залишається типовою для підприємства сфери послуг, оскільки понад 95% балансу в обох роках припадає на оборотні активи. Однак змінилася якість цих активів. Частка грошових коштів

знизилися з 85,4% до 70,0%, тоді як частка дебіторської заборгованості зросла з 10,9% до 24,0%, хоча її абсолютний обсяг майже не змінився. Це може вказувати на уповільнення надходження коштів від клієнтів і потребує подальшого моніторингу.

Трикомпонентний показник фінансової стійкості в обох роках має значення (0;0;0), що відповідає нестійкому типу фінансового стану. Водночас підприємство зберігає поточну платоспроможність: коефіцієнт загального покриття у 2025 р. становив 1,20, що перевищує мінімально допустиме значення 1,0, хоча й є нижчим порівняно з 2024 р. (1,61).

Для додаткової оцінки фінансового стану було застосовано вітчизняну модель О. Терещенка (2.1) [69], яка, на відміну від зарубіжних аналогів, розроблена з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6 \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення виручки від реалізації до поточних зобов'язань (р. 2000 / р. 1695); X_2 – відношення валюти балансу до поточних зобов'язань (р. 1900 / р. 1695); X_3 – відношення чистого прибутку до валюти балансу (р. 2350 / р. 1900); X_4 – відношення чистого прибутку до виручки (р. 2350 / р. 2000); X_5 – відношення запасів до виручки (р. 1100 / р. 2000); X_6 – відношення виручки до валюти балансу (р. 2000 / р. 1900).

$$\begin{aligned} Z &= 1,5 \cdot 7,955 + 0,08 \cdot 1,259 + 10 \cdot 0,084 + 5 \cdot 0,013 + 0,3 \cdot 0,002 + 0,1 \cdot 6,319 = \\ &= 11,93 + 0,10 + 0,84 + 0,07 + 0,00 + 0,63 = 13,57. \end{aligned}$$

Значення *Z-показника* (13,57) суттєво перевищує граничний рівень 2, що за шкалою моделі Терещенка відповідає стану «Банкрутство не загрожує» та характеризує рівень фінансового потенціалу як високий. Вирішальний внесок у результат формує $X_1 = 7,955$: виручка від реалізації майже вдвічі перевищує поточні зобов'язання, що свідчить про достатній грошовий потік для їх обслуговування. Показник $X_6 = 6,319$ підтверджує ефективне використання наявних активів. Невисокі значення X_3 (0,084) та X_4 (0,013) пояснюються

особливостями публічної звітності в межах міжнародної корпоративної структури: операційний прибуток значною мірою акумулюється на рівні зарубіжних юридичних осіб і не відображається у звітності українського суб'єкта господарювання. Близький до нуля X_5 (0,002) є очікуваним для підприємства сфери ІТ-освіти, де матеріальні запаси практично відсутні.

Більш повну картину діяльності компанії дає управлінська звітність: у 2025 р. виручка становила 490 млн грн, рентабельність – 16,8%, а кількість студентів – 9 500 осіб. Прогноз на 2026 р. передбачає зростання виручки до 632 млн грн (+29%), кількості студентів – до 10 925 осіб (+15%), а середньої вартості навчання – до 57 900 грн(+12%). Водночас прогнозне зниження рентабельності з 16,8% до 15,8% можна пояснити запланованими інвестиціями у розробку нових AI-продуктів. Це показує, що розвиток нових освітніх продуктів залишається одним із ключових напрямів діяльності підприємства у плановому періоді.

Система управління підприємством базується на методології OKR (Objectives and Key Results) як основі цілепокладання на стратегічному, річному, квартальному та оперативному рівнях [47]. Ключовим рівнем є квартальне планування: у його межах формуються конкретні цілі та ключові результати для кожного підрозділу, визначається потреба у персоналі та ресурсах. Гнучке управління реалізується через Agile-підхід з короткими ітераціями та постійним зворотним зв'язком. Прийняття управлінських рішень ґрунтується на data-driven підході – аналізі метрик конверсії, поведінкових даних студентів та ефективності маркетингових кампаній через Google Analytics, Power BI та Tableau. Прогнозування здійснюється переважно методом Cash Flow-бюджетування з урахуванням експертних оцінок керівників підрозділів та затвердженням на рівні Борду (співвласники та інвестори) [45].

Отже, ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є динамічною організацією на стадії активної продуктової трансформації, що характеризується диверсифікованим портфелем, міжнародною присутністю та чіткою

стратегічною логікою. Водночас проведений аналіз виявляє три взаємопов'язані виклики, що безпосередньо визначають логіку подальшого дослідження: структурне зрушення попиту від класичних ІТ-курсів до AI-орієнтованих програм вимагає обґрунтованого вибору нового продукту; нестійкий фінансовий стан за публічною звітністю підвищує ціну помилкового продуктового рішення; висока плинність персоналу ускладнює накопичення знань, необхідних для ефективного управління ризиками у процесі розробки. Відповіддю на ці виклики є аналітичне дослідження, проведене у наступному підрозділі: вибір оптимальної концепції нового продукту із застосуванням методології теорії нечітких множин та аналіз управління ризиками на кожному етапі його розробки.

2.2. Аналіз процесу розробки нового продукту та системи управління ризиками на підприємстві

Загальна характеристика діяльності підприємства, наведена у підрозділі 2.1, виявила ключовий структурний виклик для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»: попит на класичні ІТ-курси перебуває на стадії зрілості або спаду, тоді як AI-орієнтовані продукти демонструють найвищу динаміку зростання. За даними DOU, кількість вакансій у категорії AI/ML зросла майже втричі у 2025 році, а компанія прогнозує зростання виручки на 29% саме завдяки розвитку нових AI-продуктів [84]. За таких умов стратегічне завдання підприємства полягає не просто у запуску чергового курсу, а у виборі такого нового продукту, який максимально відповідає ринковому попиту, стратегічним можливостям компанії та прийнятному рівню ризику. Саме це завдання є предметом дослідження у цьому підрозділі.

На основі проведеного дослідження ринку та аналізу внутрішніх можливостей підприємства запропоновано чотири альтернативні концепції нових освітніх продуктів у AI-сегменті, що відрізняються за цільовою аудиторією та бізнес-моделлю:

A1 – Corporate AI Upskilling (B2B-корпоративне навчання AI);

A2 – AI Career Upgrade для фахівців поза IT (B2C);

A3 – AI Upskilling для IT-спеціалістів (B2C);

A4 – AI Skills Platform, підписна SaaS-модель (B2B).

Відбір ідей нових продуктів на ранніх стадіях є одним із найскладніших управлінських завдань: рівень невизначеності є максимальним, а традиційні кількісні методи, що потребують точних вхідних даних, дають лише псевдоточність. Саме тому для оцінювання чотирьох альтернатив застосовано методологію вимірювання комерційного потенціалу ідей нових продуктів на основі теорії нечітких множин – метод Fuzzy SAW (Simple Additive Weighting) – розроблену колективом авторів. Метод дає змогу оперувати лінгвістичними оцінками («Високий», «Дуже Високий» тощо) і перетворювати їх на трикутні нечіткі числа (TFN) за шкалою: EL(0;0;1), VL(0;1;2), L(1;2;3), M(2;3;4), H(3;4;5), VH(4;5;6), EH(5;6;6). Дефазифікація здійснюється методом центру тяжіння (CoA):

$$\text{def}(a, b, c) = \frac{(a+b+c)}{3} \quad (2.2)$$

де a , b , c – ліве, центральне та праве значення трикутного нечіткого числа відповідно. Нормалізація для benefit-критеріїв (вищі значення – краще) здійснюється за формулою:

$$\left(\frac{a_{ijk}}{\max_r c_{rjk}} ; \frac{b_{ijk}}{\max_r c_{rjk}} ; \frac{c_{ijk}}{\max_r c_{rjk}} \right) \quad (2.3)$$

для cost-критеріїв (нижчі значення – краще) за формулою:

$$\left(\frac{\min_r a_{rjk}}{c_{ijk}} ; \frac{\min_r a_{rjk}}{b_{ijk}} ; \frac{\min_r a_{rjk}}{c_{ijk}} \right) \quad (2.4)$$

Система оцінювання охоплює 5 груп критеріїв та 20 субкритеріїв. Ваги груп визначались методом порівняння відносної значущості за тією ж лінгвістичною шкалою з подальшою дефазифікацією за формулою (2.2). Результати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Система критеріїв та ваги для оцінювання комерційного потенціалу нових продуктів

Критерій	Субкритерій	Оцінка	a	b	c	def	Нормалізована вага
Привабливість ринку	–	VH	4	5	6	5	0,2381
	Масштаб ринку	VH	4	5	6	5	0,2778
	Темп зростання сегменту	H	3	4	5	4	0,2222
	Рівень конкурентного тиску	H	3	4	5	4	0,2222
	Платоспроможність	VH	4	5	6	5	0,2778
Стійкість моделі доходу	–	H	3	4	5	4	0,1905
	Повторюваний дохід	VH	4	5	6	5	0,3125
	Прогнозований LTV	H	3	4	5	4	0,2500
	Масштабованість доходу	H	3	4	5	4	0,2500
	Швидкість виходу на дохід	M	2	3	4	3	0,1875
Стратегічний ефект	–	VH	4	5	6	5	0,2381
	Використання існуючої LMS	H	3	4	5	4	0,2222
	Використання ресурсу Neoversity	VH	4	5	6	5	0,2778
	Посилення міжнародної позиції	H	3	4	5	4	0,2222
	Синергія з поточними продуктами	VH	4	5	6	5	0,2778
Складність реалізації	–	M	2	3	4	3	0,1429
	Технічна складність розробки	H	3	4	5	4	0,2857
	Потреба в R&D	H	3	4	5	4	0,2857
	Нова команда / компетенції	M	2	3	4	3	0,2143
	Тривалість запуску	M	2	3	4	3	0,2143
Рівень ризику	–	H	3	4	5	4	0,1905
	Ринкова невизначеність	H	3	4	5	4	0,2667
	Фінансове навантаження	H	3	4	5	4	0,2667
	Стратегічний ризик	M	2	3	4	3	0,2000
	Операційні ризики	H	3	4	5	4	0,2667

Джерело: розроблено автором

Найбільшу вагу отримали критерії привабливості ринку та стратегічного ефекту – по 0,2381. Це пояснюється тим, що новий продукт має не лише

відповідати актуальному ринковому попиту, а й узгоджуватися з наявними ресурсами та компетенціями компанії. Найнижчу вагу отримав критерій складності реалізації – 0,1429. Такий результат є логічним, оскільки для компанії з уже розвиненою технологічною інфраструктурою складність впровадження є менш обмежувальним фактором порівняно з ринковою привабливістю та стратегічною відповідністю. Матрицю лінгвістичних оцінок чотирьох альтернатив за всіма критеріями наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця лінгвістичних оцінок альтернатив за критеріями

Субкритерій	Тип	A1	A2	A3	A4
Масштаб ринку	benefit	H	VH	M	H
Темп зростання	benefit	VH	VH	VH	VH
Конкурентний тиск	benefit	M	H	H	M
Платоспроможність	benefit	VH	M	VH	VH
Повторюваний дохід	benefit	M	L	M	VH
Прогнозований LTV	benefit	VH	M	H	VH
Масштабованість доходу	benefit	M	VH	H	VH
Швидкість виходу на дохід	benefit	M	H	H	L
Використання LMS	benefit	H	VH	VH	M
Ресурс Neoversity	benefit	VH	M	H	L
Міжнародна позиція	benefit	H	VH	H	VH
Синергія з продуктами	benefit	VH	H	VH	M
Технічна складність	cost	M	L	M	VH
Потреба в R&D	cost	L	L	M	VH
Нова команда	cost	M	M	L	H
Тривалість запуску	cost	M	H	H	VH
Ринкова невизначеність	cost	M	H	M	H

Продовження таблиці 2.5

Фінансове навантаження	cost	M	M	M	VH
Стратегічний ризик	cost	L	L	M	L
Операційні ризики	cost	M	M	L	H

Джерело: розроблено автором

Фінальний інтегральний показник кожної альтернативи розраховувався за формулою FSAW:

$$\tilde{P}_i = \bigoplus (w_j \times \tilde{C}_{ij}), j = 1, \dots, n \quad (2.5)$$

де $\bigoplus$ – операція нечіткого додавання; w_j – нормалізована вага j -го критерію; $\tilde{C}_{ij}$ – агрегована нечітка оцінка i -ї альтернативи за j -м критерієм; $n = 5$ (кількість груп критеріїв).

Таблиця 2.6

Результати розрахунку інтегрального показника комерційного потенціалу ідей

Альтернатива	C1	C2	C3	C4	C5	P_a	P_b	P_c
A1 – Corporate AI Upskilling (B2B)	0,7352	0,6021	0,7593	0,5099	0,6037	0,4794	0,6388	0,8568
A2 – AI Career Upgrade (non-IT B2C)	0,7333	0,5875	0,6944	0,5385	0,5504	0,4560	0,6134	0,8314
A3 – AI Upskilling (IT B2C)	0,7333	0,6396	0,7500	0,4492	0,6204	0,4810	0,6386	0,8523
A4 – AI Skills Platform (SaaS B2B)	0,7352	0,7521	0,5278	0,2615	0,4407	0,4199	0,5576	0,7182

Джерело: розроблено автором

Результати ранжування доцільно розглядати не лише за підсумковим інтегральним показником, а й за значеннями окремих критеріїв. Альтернатива A1 отримала найвищу оцінку насамперед завдяки показнику стратегічного ефекту, який становить 0,7593. Це означає, що Corporate AI Upskilling найбільшою мірою узгоджується з наявними можливостями компанії, зокрема LMS-платформою, ресурсами Neoversity та поточним продуктивним портфелем.

Альтернатива А3 має дуже близький результат до А1: 0,6573 проти 0,6583. Це дає підстави розглядати її як перспективний напрям для подальшого опрацювання, хоча пріоритетною альтернативою залишається А1. Натомість А4 отримала нижчу позицію через складність реалізації, адже створення підписної В2В-платформи потребує більших організаційних і технічних ресурсів та підвищує операційні ризики.

Отже, для подальшого аналізу обирається альтернатива А1 – Corporate AI Upskilling (B2B), оскільки вона поєднує високий ринковий потенціал із найкращою відповідністю наявним ресурсам і стратегічним можливостям компанії.

На основі внутрішнього документу компанії, що відображає реальну структуру продуктового процесу GoIT, розроблено стохастичну модель процесу створення нового продукту через систему W-функцій (рис. 2.1). Модель охоплює 13 послідовних та паралельних вузлів прийняття рішень, між якими визначені ймовірності переходу $W_1 - W_{13}$, а також ймовірності п'яти кінцевих результатів продуктового процесу (W_a, W_b, W_c, W_d, W_e), що відповідають різним сценаріям комерціалізації: від повноцінного успішного запуску (a) до відхилення продукту на різних стадіях (b, c, d, e). Суттєвою особливістю моделі є наявність петель зворотного зв'язку (W_4, W_6, W_8, W_e), що відображають ітеративний характер продуктового процесу: негативний результат тестування на будь-якому з етапів повертає процес до попередньої стадії, а не зупиняє його остаточно.

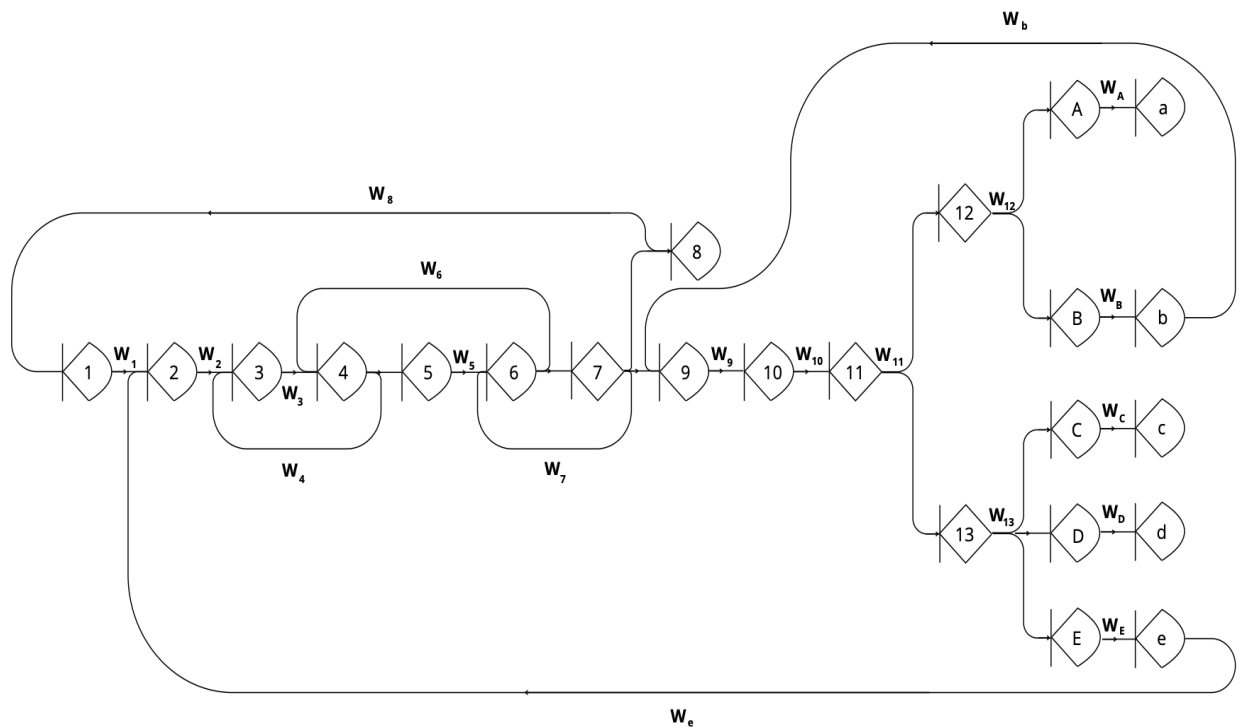


Рис. 2.1. Стохастична модель процесу розробки нового продукту ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Розроблено автором на основі [5]

Отже, стохастична модель формалізує те, що на практиці є зрозумілим інтуїтивно: продуктовий процес не є лінійним, а кожен його етап несе в собі ймовірність як успіху, так і повернення до перегляду попередніх рішень. Кількісне визначення цих ймовірностей є основою для управління ризиками в процесі розробки нового освітнього продукту.

Перший етап відповідає вузлу W_1 стохастичної моделі – формуванню гіпотези. Для А1 гіпотеза формулюється за стандартом GoIT: «Ми знаємо, що компанії в Україні та на міжнародних ринках присутності GoIT стикаються з низьким рівнем AI-грамотності команд і не мають ресурсів на найм окремих AI-фахівців. Ми віримо, що корпоративна програма AI Upskilling у форматі пілотного модуля з наступним масштабуванням сприятиме підвищенню продуктивності команд компаній без значних HR-витрат. Тому ми хочемо розробити пілотний 5-денний корпоративний AI-інтенсив та запропонувати його 50 компаніям на умовах часткової знижки, вважаючи успіхом конверсію в повну корпоративну програму не менше 15%». Ключовий ризик на цьому

етапі – HIPPO-ефект та Confirmation Bias: команда може неусвідомлено конструювати гіпотезу під бажаний результат, а не під реальні дані. Мінімізація цього ризику досягається через обов'язкову опору на зовнішні дані ($W_1 \rightarrow W_2$).

Другий етап – зовнішній ресерч (W_2) – є одним із найбільш критичних з точки зору підвищення *Confidence* гіпотези, оскільки саме на цьому етапі суб'єктивне переконання команди замінюється ринковими доказами. Для Corporate AI Upskilling B2B ресерч проводився за трьома напрямками: аналіз конкурентного середовища на українському ринку та ринках міжнародної присутності GoIT, аналіз глобальних тенденцій попиту на корпоративне AI-навчання та вивчення комунікаційних стратегій гравців сегменту.

Глобальний контекст підтверджує структурне зростання попиту. Ринок корпоративного AI-навчання оцінюється у \$7,49 млрд у 2026 р. та прогнозується до \$18,19 млрд до 2031 р. при середньорічному темпі приросту 19,43% [79]. За даними LinkedIn, AI є навичкою №1 за темпами зростання попиту у 2025 р., а 51% організацій зафіксували зростання доходів на 10% і більше після впровадження GenAI [76]. Водночас 46% співробітників використовують AI-інструменти на роботі без жодного формального навчання від роботодавця [79] – це і є ключовий «біль», навколо якого будується ринок корпоративного AI Upskilling. На польському ринку присутності GoIT попит на AI/ML-фахівців зростає стрімко: структура IT-вакансій радикально змінилася – якщо у 2022 р. понад половину становили суто програмістські позиції, то у 2024 р. їхня частка скоротилася до 36,6%, тоді як Security (+39%), Data & BI (+34%) та AI демонструють двозначне зростання [73].

Аналіз конкурентів проводився на основі внутрішнього дослідження GoIT (2023) та публічно доступних даних станом на 2025–2026 pp. і охопив ключових гравців українського ринку та міжнародних платформ з корпоративним треком. Результати наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати конкурентного аналізу у сегменті корпоративного AI-навчання

Компанія	Ринок	B2B	AI-курси	Ключова комунікаційна стратегія
Hillel IT School	UA	+	+ («AI для бізнесу та роботи»)	Адаптована програма під запит компанії; акцент на підвищенні кваліфікації без відриву від роботи
Laba for Teams	UA, міжн.	+	+ («AI для корп. навчання»)	Корпоративна підписка з LMS; акцент на автоматизації L&D-процесів та вимірюванні ROI навчання
IAMPМ	UA	+	–	Бюджетне B2B-навчання 1–3 дні або кілька місяців; фокус на PM, BA, Sales
Projector Institute	UA	–	+(ML, Data Science)	Технічні курси для фахівців; окремого корпоративного AI-треку немає
Coursera for Business	Глобально	+	+(GenAI Pathways)	«Scale your team's AI skills»; англomовний контент; університетські credentials
LinkedIn Learning	Глобально	+	+(150+ AI Skill Pathways)	«Build AI skills at scale»; інтегровано з LinkedIn-екосистемою Microsoft

Складено автором на основі внутрішнього дослідження GoIT (2023) та публічних даних компаній (2025–2026)

За даними табл. 2.8, корпоративне навчання серед прямих конкурентів GoIT розвивають лише Hillel та Laba. Обидві компанії вже пропонують AI-програми для бізнесу, тому цей напрям не можна вважати новим для ринку. При цьому підхід до навчання відрізняється. Конкуренти переважно працюють через адаптовані програми на замовлення або підписні рішення. Для GoIT перспективним може бути формат коротких практичних програм, спрямованих на швидке впровадження AI-інструментів у роботу команди. Міжнародні платформи Coursera for Business і LinkedIn Learning мають значно ширший вибір курсів, однак їхній контент орієнтований на масову аудиторію та не враховує особливостей окремих локальних ринків. Крім того, такі

платформи не передбачають рівня менторської підтримки, характерного для програм GoIT. Це може стати додатковою конкурентною перевагою компанії під час роботи з корпоративними клієнтами в Україні, Польщі та Румунії.

Аналіз рекламних матеріалів конкурентів, що активно масштабують B2B AI-навчання, дозволив ідентифікувати три домінуючих комунікаційних кути: підвищення продуктивності команди через автоматизацію рутинних задач, зниження ризику технологічного відставання в умовах прискореного впровадження AI конкурентами та утримання талантів через інвестиції у розвиток. Показово, що всі три кути адресують виключно «болі» decision maker – HR-директора чи C-level, – а не кінцевого учасника навчання. Це спостереження є першим сигналом про подвійну природу B2B-споживача, яка буде формалізована на наступному етапі через JTBD-аналіз.

Отже, зовнішній ресерч переводить гіпотезу A1 з рівня «Concept» до «Validation»: глобальна статистика та поведінка прямих конкурентів фіксують реальний попит на корпоративне AI Upskilling, а конкурентна ніша – локалізований короткоформатний практичний продукт – залишається вільною на ринках присутності компанії. Якщо б результати ресерчу не виявили ринкового запиту або показали насиченість сегменту без можливості диференціації, стохастична модель передбачає петлю W_4 – повернення до перегляду початкової концепції продукту або цільового сегменту.

На третьому етапі (W_3 , W_5) здійснюється JTBD-аналіз цільової аудиторії продукту A1. На відміну від B2C, де рішення про покупку і кінцеве споживання продукту зосереджені в одній особі, корпоративний сегмент передбачає двохрівневу структуру споживача: decision maker, який ухвалює рішення про придбання програми, та кінцевий учасник навчання – рядовий співробітник компанії-замовника. Ці ролі мають принципово різні функціональні, емоційні та соціальні задачі, що визначає логіку продуктової пропозиції одночасно на двох рівнях. Результати аналізу наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

JTB-аналіз цільової аудиторії продукту A1 – Corporate AI Upskilling (B2B)

Вимір	Decision maker	Кінцевий учасник навчання
Функціональна задача	Забезпечити команді AI-компетенції у стислі терміни без суттєвого відриву від операційної діяльності	Опанувати конкретні AI-інструменти, що застосовуються безпосередньо у щоденних робочих задачах
Емоційна задача	Відчувати впевненість у тому, що інвестиція в навчання дасть вимірюваний результат, а не стане «витратою для галочки»	Освоїти нові технології без відчуття некомпетентності та страху виглядати «відсталим» у порівнянні з колегами
Соціальна задача	Бути сприйнятим як керівник, який утримує компанію на технологічному рівні конкурентів і дбає про розвиток команди	Бути сприйнятим як технологічно грамотний фахівець, чия позиція в компанії є стабільною в умовах автоматизації
Ключові «болі»	Ризик витрати бюджету на навчання, яке не конвертується у продуктивність; невизначеність щодо того, які саме AI-навички є пріоритетними; складний цикл погодження витрат	Страх складності і необхідності «вчитися з нуля»; сприйняття AI як загрози, а не інструменту; відрив від поточних задач під час навчання
Очікуваний результат	Вимірюване зростання продуктивності команди, зниження операційних витрат, утримання талантів через інвестиції у розвиток	Конкретні навички, які можна застосувати наступного робочого дня; відчуття готовності до змін, а не їх жертвою

Складено автором на основі [20; 42]

Аналіз табл. 2.9 виявляє ключову продуктову вимогу для A1: програма має одночасно «продаватися» логікою ROI decision maker і «прийматися» кінцевим учасником через практичну релевантність контенту. Продукт, що відповідає лише першому рівню, буде придбаний, але не завершений – що унеможливить повторні контракти. Продукт, що відповідає лише другому, не пройде етап корпоративного затвердження. Це протиріччя вирішується через структуру програми: короткий формат (5 днів) знижує «біль» відриву від роботи для співробітника, а ROI-калькулятор у комерційній пропозиції закриває потребу decision maker у фінансовому обґрунтуванні. Якщо за результатами аналізу виявляється, що сформована продуктова концепція не

закриває задачі одного з двох рівнів – стохастична модель передбачає петлю W_6 що повертає процес до зовнішнього ресерчу для уточнення споживчих інсайтів.

Четвертий етап охоплює розробку креативів та вибір типу воронки продажів (W_6 , W_7). Для B2B-продукту воронка принципово відрізняється від звичної для GoIT B2C-логіки і виглядає наступним чином: Cold Outreach (LinkedIn, email) → Безкоштовний пілотний модуль → Комерційна пропозиція → Підписання договору. Це означає значно довший цикл угоди та іншу систему метрик. Для пріоритизації гіпотез щодо воронки застосовується RICE-фреймворк. У табл. 2.9 наведено пріоритизацію ключових гіпотез для A1 на цьому етапі.

Таблиця 2.9

RICE-пріоритизація гіпотез для продукту A1 на етапі розробки воронки

Гіпотеза	<i>Reach</i>	<i>Impact</i>	<i>Confidence</i>	<i>Effort</i>	<i>RICE</i>
Проведення тематичного вебінару для HR-менеджерів та керівників підрозділів забезпечить широке охоплення цільової аудиторії та сформує потік зацікавлених корпоративних клієнтів.	4	3	3,5	2	21
Пряме комерційне звернення до осіб, відповідальних за навчання та розвиток персоналу, з демонстрацією економічного ефекту від впровадження AI-навчання підвищить конверсію у запит на детальну презентацію.	3	4	2,5	2	15
Безкоштовна ознайомча навчальна програма знизить бар'єр входу для корпоративного клієнта та підвищить конверсію у повноцінний контракт.	2	5	3	3	10
Партнерство з профільними HR-асоціаціями дозволить вивести брендовану навчальну програму на нову аудиторію корпоративних замовників.	2	5	3	3	10

Розроблено автором на основі [45; 77]

На основі аналізу табл. 2.7 можна зробити висновок, що найвищий показник *RICE* (21,0) має гіпотеза №1 – завдяки широкому охопленню та відносно низькому *Effort*. Водночас *Confidence* цієї гіпотези (3,5) є помірним, що передбачає необхідність тестування до масштабування. Гіпотеза партнерства з HR-асоціаціями, попри потенційно великий *Impact*, отримала найнижчий *RICE* (2,5) через критично малий *Reach* та значний *Effort* – її реалізацію доцільно відкласти на пізніші стадії. Прогноз *RICE* для ознайомчої навчальної програми (10,0) базується на консервативній оцінці охоплення: *Reach* = 2 відображає відсутність сформованої бази корпоративних контактів на старті нового напрямку. За умови охоплення 2 000 компаній через LinkedIn з конверсією у запит на ознайомчу програму 5% реалістична кількість проведених модулів у перший рік становить ≈ 100 . При конверсії ознайомча програма $\rightarrow$ повний контракт 15% і середньому контракті 300 000–450 000 грн *Impact* = 5.

Визначення пріоритетної гіпотези за *RICE* є необхідною, але недостатньою умовою для запуску тесту: *RICE* відповідає на питання яку гіпотезу тестувати першою, тоді як LIFT-модель дає змогу оцінити наскільки переконливо вона сформульована для цільової аудиторії – ще до витрат на тест. Застосуємо LIFT до гіпотези №1, яка отримала найвищий пріоритет.

LIFT-модель передбачає оцінку шести факторів, що впливають на конверсію. Для гіпотези №1 ціннісна пропозиція є достатньо зрозумілою, оскільки компаніям пропонується конкретний спосіб скоротити витрати на адаптацію працівників до AI-інструментів без залучення додаткових фахівців. Офер також відповідає актуальним потребам ринку, адже проблема використання AI у робочих процесах є однією з найбільш обговорюваних серед українських компаній у 2025 році.

Водночас аналіз виявив окремі ризики. Зокрема, термін «AI Upskilling» може бути недостатньо зрозумілим для HR-фахівців без технічного досвіду, тому в комунікації доцільно акцентувати увагу на конкретному результаті навчання. Додатковою перевагою є наявність природної терміновості:

компанії дедалі активніше інтегрують AI-рішення у свої процеси, тому зволікання з підготовкою персоналу може призводити до втрати конкурентних переваг.

Основні заперечення потенційних клієнтів пов'язані з можливим відволіканням працівників від основної роботи та сумнівами щодо відповідності навчального контенту специфіці конкретного бізнесу. Тому ці питання мають бути опрацьовані ще на етапі лендингу та комерційної пропозиції. Крім того, важливо уникати надмірного розширення переліку тем навчання, оскільки це може розмити основну цінність офери та негативно вплинути на конверсію.

Отже, LIFT-аналіз виявляє дві точки підвищеного ризику: нечіткість формулювання офера для нетехнічної HR-аудиторії та потенційні заперечення щодо відволікання команди. Обидві точки мають практичне вирішення: перша – через переформулювання назви на мову бізнес-результату, друга – через включення до пілотного модуля формату «без відриву від роботи» та ROI-калькулятора для decision maker. Усунення цих ризиків до запуску тесту підвищує *Confidence* гіпотези і знижує ймовірність хибно-негативного результату, спричиненого слабкістю комунікації, а не відсутністю ринкового попиту.

П'ятий та шостий етапи – тестування та прийняття рішення (W_9 , W_{10} , W_{11}) – є найбільш ресурсоємними з точки зору управління ризиками. Для B2B-продукту класичний A/B-тест є недостатнім: обсяг B2B-трафіку значно менший, що ускладнює досягнення статистичної значущості 95% у прийнятні терміни. Тому застосовується спліт-тест воронки у поєднанні з якісними методами: глибинні інтерв'ю з 10-15 представниками B2B-аудиторії та аналіз результатів пілотного модуля. Для оцінки ефективності тесту розраховується показник Uplift:

$$Uplift = (((CRB - CRA))/CRA) \times 100\% \quad (2.6)$$

де CRA – конверсія контрольного варіанту, CRB – конверсія тестового варіанту.

Критерієм успішності є: ROMI рекламних кампаній $\geq 70\%$, конверсія пілот $\rightarrow$ повна програма $\geq 15\%$, NPS пілотних учасників ≥ 50 .

За результатами тестування застосовується алгоритм прийняття рішень (рис. 1.3, підрозділ 1.2): за умови позитивного Uplift і статистичної значущості гіпотеза масштабується в межах сценарію W_a . Якщо результат є негативним, команда аналізує причини, фіксує сценарій W_b і повертається до перегляду гіпотез через петлю W_e .

Проведений аналіз дає підстави ідентифікувати чотири ключові управлінські проблеми, що обмежують ефективність процесу розробки нових продуктів у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». По-перше, відсутність формалізованої системи оцінювання комерційного потенціалу нових ідей на ранніх стадіях: нині рішення про пріоритизацію гіпотез приймаються переважно на основі RICE та інтуїції команди, тоді як застосування методу Fuzzy SAW дозволяє ввести системну, науково обґрунтовану аналітичну процедуру. По-друге, відсутність адаптованого B2B-продуктового процесу: наявна методологія орієнтована на B2C-воронки, тоді як вихід в B2-сегмент вимагає принципово іншого циклу продажів та іншої системи метрик. По-третє, недостатній рівень *Confidence* гіпотез на момент запуску тестів через обмежений обсяг якісних B2B-досліджень, що підвищує частку гіпотез у статусі Concept (*WinRate* 10–20%) і знижує загальну ефективність тестування. По-четверте, висока плинність персоналу (67% зі стажем до 1 року) призводить до часткової втрати інституційної пам'яті про результати попередніх тестів. Кожен із цих недоліків відкриває конкретний резерв для вдосконалення, що є предметом розгляду у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВОГО ПРОДУКТУ В ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

3.1. Оптимізації процесу розробки нового продукту та підвищення ефективності управлінських рішень в ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі, засвідчили, що процес розробки нових продуктів у ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є функціонально розвиненим, проте має системні вузькі місця, що знижують ефективність управлінських рішень на ключових етапах. Визначено чотири проблеми, кожна з яких відповідає конкретному резерву підвищення ефективності: відсутність формалізованої процедури відбору продуктових ідей, орієнтованість процесу виключно на B2C-сегмент в умовах об'єктивного зміщення ринкового попиту в бік корпоративного навчання, недостатній рівень доказовості гіпотез перед запуском тестів та втрата інституційних знань через плинність кадрів. Запропоновані рекомендації логічно впливають із виявлених відхилень між наявним та бажаним станом продуктового процесу й спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень на всіх стадіях розробки – від генерації ідеї до запуску продукту.

Рекомендація 1. Впровадження формалізованої процедури відбору продуктових ідей на основі методу Fuzzy SAW. Центральна проблема сучасного продуктового процесу GoIT полягає в тому, що рішення про пріоритизацію ідей приймається переважно на основі RICE та управлінської інтуїції, без системної оцінки комерційного потенціалу ідеї на ранній стадії. Це призводить до того, що значна частка гіпотез перебуває у статусі Concept (WinRate 10–20%), а не Validation (WinRate 20–60%), що безпосередньо знижує рентабельність тестового бюджету.

Як показали результати підрозділу 2.2, застосування методу нечіткого зваженого підсумовування дає змогу структуровано оцінити комерційний потенціал ідеї за п'ятьма групами критеріїв (Market Attractiveness, Revenue Model Strength, Strategic Leverage, Implementation Complexity, Risk Exposure) з урахуванням невизначеності вхідних даних через лінгвістичну шкалу та трикутні нечіткі числа. Практична перевірка методу на прикладі чотирьох альтернативних продуктових концепцій підтвердила його здатність диференціювати ідеї за інтегральним показником $\text{def}(P)$ у діапазоні 0,57–0,66, що достатньо для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо пріоритизації.

Для впровадження рекомендується такий організаційний механізм: на початку кожного кварталу продуктова команда проводить зовнішнє дослідження ринку – аналіз конкурентів, трендів ринку праці та поведінки цільової аудиторії, що слугує доказовою базою для формування продуктових гіпотез. На основі зібраних даних генерується перелік ідей нових продуктів або суттєвих змін до існуючих. Далі відповідальний за управління продуктом організовує оцінювання сформованих ідей за методом нечіткого зваженого підсумовування в межах методології теорії нечітких множин. Результати ранжування є обов'язковим аналітичним обґрунтуванням при захисті квартальних OKR перед керівництвом: ідеї з інтегральним показником $\text{def}(P) \geq 0,55$ отримують пріоритет і переходять до стадії формулювання конкретних дослідницьких гіпотез та їх пріоритизації за методом RICE.

Рекомендація 2. Диверсифікація продуктового процесу: розробка окремого організаційного треку для корпоративного сегменту ринку.

Структурне зміщення попиту на ринку освітніх IT-послуг, зафіксоване у підрозділі 1.1, є визначальним контекстом для цієї рекомендації: триразове зростання кількості вакансій у категорії AI/ML у 2025 році при одночасному скороченні попиту на junior-фахівців свідчить про зміну пріоритетів попиту на IT-ринку. У відповідь на цю зміну ринок корпоративного навчання демонструє випереджальне зростання: глобальний ринок корпоративного дистанційного

навчання оцінювався у \$104,32 млрд у 2024 р. та прогнозується до \$334,96 млрд до 2030 р. при середньорічному темпі приросту 21,7%, що підтверджує стратегічну привабливість корпоративного сегменту для підприємств, що здійснюють продуктову трансформацію [67; 88].

Вихід у корпоративний сегмент потребує принципового перегляду логіки продуктового процесу, оскільки відмінності між індивідуальним та корпоративним ринком стосуються не лише типу клієнта, а й усіх параметрів розробки та реалізації освітнього продукту. Порівняльну характеристику наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика продуктового процесу для індивідуального та корпоративного сегментів ринку освітніх ІТ–послуг

Параметр	B2C	B2B
Цикл ухвалення рішення	1–2 тижні	4–8 тижнів
Суб'єкт прийняття рішення про купівлю	Фізична особа	HR-директор / L&D-менеджер / C-level
Кінцевий споживач	Та сама особа, що приймає рішення	Команда співробітників
Тип залучення аудиторії	Масові рекламні кампанії у соціальних мережах, вебінари, безкоштовні ознайомчі заходи	Пряме комерційне звернення, участь у галузевих заходах, рекомендації у професійних спільнотах
Ключові показники ефективності	CR (Visit-to-Lead), CR (Lead-to-Sale), CAC, Average Order Value	CR (Pilot-to-Deal), CAC, LTV, LTV/CAC ratio, ROMI
Середня вартість угоди	13 000–69 000 грн	300 000–450 000 грн
Можливість повторних контрактів	Обмежена: один курс – одна оплата	Висока: щорічне поновлення договору, розширення охоплення
Метод тестування гіпотези	A/B тест, спліт-тест	Ознайомча навчальна програма та якісні інтерв'ю з особами, що приймають рішення

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Підхід до аналізу споживчих задач (JTBD)	Один рівень: потреби кінцевого споживача	Два рівні: потреби особи, що приймає рішення, та потреби кінцевих учасників навчання

Розроблено автором на основі експертної оцінки

За даними табл. 3.1, принципова відмінність між сегментами полягає у наявності двох рівнів споживача у корпоративному сегменті: особи, що приймає рішення про купівлю, та безпосередніх учасників навчання. Така специфіка означає, що освітній продукт має одночасно задовольняти два різні набори вимог. З одного боку, він повинен відповідати стратегічним і фінансовим очікуванням керівництва підприємства, зокрема сприяти мінімізації витрат на адаптацію команди до AI-інструментів без втрати продуктивності. З іншого боку, продукт має враховувати практичні потреби співробітників, тобто давати змогу опановувати нові інструменти без тривалого відриву від основних робочих функцій. Ігнорування будь-якого з цих рівнів є типовою причиною невдачі при виході у B2B- сегмент: продукт може бути придбаний керівництвом, але не прийнятий командою, що унеможлиблює повторні контракти.

Для організаційного забезпечення роботи з корпоративним сегментом пропонується введення позиції B2B Sales Manager. До його функціональних обов'язків належатимуть пошук і супровід потенційних клієнтів, проведення переговорів із представниками підприємств-замовників, підготовка комерційних пропозицій з урахуванням очікуваного економічного ефекту для клієнта, а також координація взаємодії між навчальним підрозділом і замовником під час реалізації програми. Введення цієї посади є обґрунтованим з огляду на принципові відмінності у процесі роботи з корпоративними клієнтами, що потребує окремих компетенцій у галузі B2B-продажів, відсутніх у поточній структурі підприємства. Паралельно пропонується розробка комплексу матеріалів для роботи з корпоративними клієнтами:

презентаційний документ для первинного знайомства з пропозицією, інструмент розрахунку економічного ефекту для підприємства-замовника та структуровані описи досвіду попередніх клієнтів.

Рекомендація 3. Підвищення рівня доказовості продуктових гіпотез та впровадження системи стратегічного планування GIST.

Як встановлено у підрозділі 2.2, однією з ключових причин низького відсотку успішних тестів є недостатня доказова база на момент запуску: більшість гіпотез перебуває на рівні «Concept» – сформованих на основі суб'єктивних міркувань, а не верифікованих даних. Згідно з концепцією рівня доказовості, запропонованою І. Гілад, оцінка гіпотези має базуватися виключно на наявних доказах, а не на ступені суб'єктивної впевненості команди. Доказовість зростає поступово: від думки команди (Near–Zero) через анекдотичні свідчення та ринкові дані до результатів повноцінних A/B-тестів та лонгітюдних досліджень (High). Пропонується ввести обов'язковий мінімальний стандарт підготовки до тесту: не менше 15 глибинних інтерв'ю з представниками цільового сегменту, аналіз мінімум 20 рекламних матеріалів конкурентів, наявність хоча б одного кількісного підтвердження з аналітики або ринкових даних. Виконання цього стандарту переводить гіпотезу зі статусу «Concept» (частка успішних тестів 10–20%) до статусу «Validation» (20–60%), що безпосередньо підвищує рентабельність тестового бюджету

Паралельно пропонується впровадити систему стратегічного планування GIST [64]. Вона вирішує проблему, яка є типовою для швидкозростаючих EdTec-компаній: відсутність структурованого зв'язку між стратегічними цілями підприємства та тактичними рішеннями щодо окремих гіпотез. Система складається з чотирьох рівнів ієрархії (рис. 3.1): Goals – бажані вимірювані результати, що формулюються у форматі OKR та визначають стратегічний напрям на рік; Ideas – гіпотетичні способи досягнення цілей, що акумулюються у єдиній базі ідей та пріоритизуються за рівнем доказовості; Steps – короткі ітераційні проекти тривалістю до 10

тижнів, кожен з яких є окремим дослідженням, що перевіряє ідею на практиці;
Tasks – конкретні завдання виконання в межах кожного кроку.



Рис. 3.1. Застосування системи GIST в управлінні розробкою нового освітнього продукту

Джерело: [64]

Принциповою перевагою GIST порівняно з традиційним дорожньо-картковим плануванням є відмова від заздалегідь визначеного переліку великих проєктів на 9–18 місяців: замість цього ідеї ніколи не відкидаються остаточно – вони зберігаються та тестуються послідовно у міру накопичення доказів. Для GoIT впровадження GIST означає: Goals відповідають квартальним OKR підприємства; Ideas – конкретним продуктовим концепціям, що пройшли оцінювання за методом FSAW; Steps – послідовним стадіям стохастичної моделі; Tasks – операційним завданням продуктової команди у межах кожної стадії. Такий підхід забезпечує узгодженість між стратегічними пріоритетами та щоденними продуктовими рішеннями і запобігає ситуації, коли тактично приваблива гіпотеза реалізується поза зв'язком зі стратегічними цілями підприємства.

Рекомендація 4. Створення системи збереження інституційної пам'яті (Product Knowledge Base)

З огляду на високий рівень плинності кадрів, зафіксований у підрозділі 2.1, для підприємства важливо зберігати знання, які накопичуються під час роботи продуктової команди. Кожна заміна працівника може призводити до втрати інформації про попередні гіпотези, результати тестувань, особливості поведінки споживачів та причини неуспішних рішень. Це ускладнює подальшу роботу з продуктом, оскільки частину висновків доводиться отримувати повторно.

Для вирішення цієї проблеми доцільно створити Product Knowledge Base – внутрішню базу знань, у якій фіксуватимуться ключові результати продуктових тестів. До неї варто вносити формулювання гіпотез, метод тестування, основні показники, результат і висновки. Відповідальність за оновлення такої бази можна закріпити за РММ у межах додаткової ролі Knowledge Owner.

Очікується, що така система допоможе швидше вводити нових працівників у роботу та зменшить втрату досвіду при змінах у команді. За рахунок цього період адаптації нового фахівця скорочується, що надасть можливість команді ефективніше використовувати час і не повторювати вже пройдені етапи роботи.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих рекомендацій охоплює два рівні: загальний ефект від оптимізації продуктового процесу та конкретний ROI від реалізації найперспективнішого продукту.

Для отримання орієнтовної оцінки ресурсів, необхідних для реалізації рекомендацій, складено прогнозну структуру витрат (табл. 3.2). Наведені значення є експертними оцінками, сформованими на основі аналізу ринку праці та типових витрат на аналогічні заходи в українських EdTech-компаніях.

Таблиця 3.2

Прогнозна структура витрат на реалізацію рекомендацій щодо оптимізації
продуктового процесу

Рекомендація, №	Захід	Вартість, тис.грн	Обґрунтування оцінки
1	Розробка шаблону оцінювання, навчання відповідального фахівця	50	Орієнтовні витрати робочого часу фахівця (~8–12 год/квартал) + одноразове налаштування
2	Залучення менеджера з корпоративних продажів (6 міс.), розробка презентаційних матеріалів	800	Середня заробітна плата фахівця ~100 тис. грн/міс. за даними DOU (2025) [60]
3	Проведення глибинних інтерв'ю з представниками цільового сегменту	200	Орієнтовно 15 інтерв'ю × ~13 тис. грн (час + рекрутинг)
4	Розробка системи збереження знань, часткова зайнятість відповідального фахівця	100	20% робочого часу РММ на квартал
Разом		1150	

Розроблено автором на основі експертної оцінки

За умови реалізації всіх чотирьох рекомендацій та підвищення частки валідованих гіпотез з поточного рівня до цільового ($\geq 60\%$), підприємство отримає системний ефект у вигляді зростання частки успішних тестів з 10–20% до 20–60%. За умови проведення 5–7 тестів на квартал навіть один додатково успішний тест може забезпечити відчутний приріст результативності продуктової команди. Це дає підстави очікувати, що витрати на оптимізацію процесу можуть окупитися протягом першого року. Водночас точніший розрахунок економічного ефекту можливий лише після накопичення внутрішньої статистики підприємства.

Наведена оцінка відображає орієнтовний ефект від оптимізації продуктового процесу в цілому. Конкретним кількісним підтвердженням доцільності запропонованих рекомендацій слугує прогнозний фінансовий результат від впровадження продукту A1 – корпоративної програми

підвищення кваліфікації у сфері штучного інтелекту, що є практичним втіленням усіх чотирьох рекомендацій одночасно.

Прогнозні розрахунки виконано на трирічному горизонті (2026–2028 рр.) методом дисконтованих грошових потоків при ставці дисконтування 15%. Детальна модель розрахунків із вхідними даними, прогнозом доходів та витрат, а також сценарним аналізом наведена у Додатку В. Нижче представлено ключові результати:

$$NPV = -IC + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + CF_3/(1+r)^3 \quad (3.1)$$

$$NPV = 10\,020\,427 \text{ грн}$$

Додатне значення NPV означає, що проєкт генерує вартість понад необхідну норму дохідності: за три роки підприємство отримає 10 020 427 грн чистої приведеної вартості понад вкладені інвестиції.

$$PP = 1 + |CF_1|/CP_2 \quad (3.2)$$

$$PP = 1,3 \text{ роки}$$

Початкові інвестиції у розмірі 2 300 тис. грн повністю окупаються протягом другого року реалізації проєкту, що є прийнятним показником для нового продуктового напрямку.

$$ROI = \left(\sum CF_i / IC \right) \times 100\% \quad (3.3)$$

$$ROI = 802.6\%$$

Значення ROI 802,6% за трирічним горизонтом свідчить про високу рентабельність інвестицій у розробку та виведення продукту A1 на ринок. Сценарний аналіз чотирьох варіантів конверсії підтвердив стійкість висновків: у всіх сценаріях $NPV > 0$ [Додаток В]. Зведену дорожню карту впровадження всіх рекомендацій наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Дорожня карта впровадження рекомендацій щодо оптимізації процесу
розробки нового продукту

Рекомендація	Відповідальний	Термін	KPI	Очікуваний ефект
1. Fuzzy SAW в OKR-цикл	PMM	Q3 2026	Частка Validation $\geq 60\%$	WinRate 20–60%
2. B2B-трек	CEO + B2B Sales	Q3–Q4 2026	100 пілотів / рік	8 контрактів, виручка 3 000 тис. грн
3. Confidence стандарт + GIST	PMM + Product	Q3 2026	15 інтерв'ю перед тестом	X Частка валідованих гіпотез $\geq 60\%$
4. Product Knowledge Base	PMM (Knowledge Owner)	Q4 2026	База ≥ 50 тестів	Онбординг ≤ 2 тижні

Джерело: розроблено автором

Отже, сукупний економічний ефект від реалізації рекомендацій включає:

1. ROI від оптимізації процесу $\approx 217\%$
2. NPV від продукту A1 = 10 020 427 грн при ROI = 802,6% за

трирічним горизонтом.

Ці показники підтверджують обґрунтованість, реальність та практичну прийнятність запропонованих рекомендацій і їх здатність забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах структурної трансформації ринку освітніх IT-послуг.

3.2. Обґрунтування заходів з мінімізації ризиків при розробці нових освітніх продуктів

Розробка нових освітніх продуктів пов'язана з високим рівнем невизначеності, особливо на початкових етапах. Саме на цьому етапі найскладніше оцінити реальний попит, потреби цільової аудиторії та

перспективність обраної продуктової ідеї. При цьому вартість помилки зростає в міру просування продукту від ідеї до запуску на ринку. За даними досліджень, більшість невдач продуктових запусків у сфері EdTech зумовлені не браком ресурсів, а системними помилками в управлінні ризиками: неправильною оцінкою попиту, ігноруванням когнітивних упереджень при формуванні гіпотез та відсутністю структурованих превентивних заходів. Мета цього підрозділу - сформулювати загальну систему управління ризиками, яку можна використовувати під час розробки нового освітнього продукту, та показати її дієвість на прикладі продукту A1.

Теоретичним підґрунтям аналізу є підходи до класифікації ризиків інноваційної діяльності, розроблені вітчизняними дослідниками, міжнародні стандарти управління ризиками у проєктах та концепція очікуваних втрат, що широко застосовується у фінансовому ризик-менеджменті та управлінні проєктами.

На основі узагальнення результатів аналізу практики GoIT та огляду наукової літератури виявлено п'ять груп ризиків, що є типовими для процесу розробки нових продуктів у сфері освітніх IT-послуг.

Перша група ризиків пов'язана з неправильною оцінкою ринкового середовища. Йдеться про можливі помилки у визначенні обсягу попиту, сегментації цільової аудиторії або оцінці швидкості реакції конкурентів. Для досліджуваного ринку це особливо важливо, оскільки він значною мірою залежить від ситуації на ринку праці. Попит на окремий курс може помітно змінитися протягом 6–12 місяців, тобто за період, який часто відповідає циклу розробки нового продукту. Тому помилка в оцінці попиту є не просто разовою управлінською неточністю, а ризиком, який може вплинути на весь процес розробки продукту.

Друга група – продуктові ризики, які пов'язані з невідповідністю продукту реальним потребам споживачів. Вони можуть проявлятися в тому, що продукт не розв'язує основну задачу, заради якої споживач обирає навчання, має слабку доказову базу перевірки гіпотез або недостатню якість

навчального контенту. У межах концепції JTBD, особлива увага приділяється саме відповідності продукту реальній задачі споживача. Тобто продукт може бути якісно розробленим з технічного погляду, але залишатися неефективним, якщо він не відповідає справжньому запиту цільової аудиторії.

Третя група – фінансові ризики. Вони пов'язані з можливим перевищенням бюджету на розробку продукту, нижчою за очікувану виручкою через слабшу конверсію, а також із подовженням циклу укладання угоди, що особливо важливо для B2B-сегменту. Для EdTech-компаній такі ризики часто пов'язані з ринковою ситуацією, оскільки зміна попиту на ІТ-курси безпосередньо впливає на їхні фінансові результати.

Четверта група – операційні ризики, пов'язані зі здатністю підприємства організувати та стабільно підтримувати процес розробки продукту. До них належать висока плинність кадрів, затримки в технічній розробці, а також втрата важливих компетенцій у разі звільнення ключових фахівців. Для GoIT цей ризик є особливо актуальним, оскільки 67% персоналу мають стаж роботи до одного року. Це може ускладнювати збереження знань усередині команди та впливати на послідовність продуктової роботи.

П'ята група – репутаційні ризики. Вони є особливо важливими для EdTech-компаній, які виходять у B2B-сегмент, оскільки якість першого досвіду співпраці з корпоративним клієнтом може суттєво вплинути на подальші продажі. Невдалий пілотний запуск або низький рівень задоволеності клієнта можуть ускладнити роботу з іншими компаніями, адже представники HR- та L&D-напрямів часто обмінюються досвідом між собою. На відміну від B2C-сегмента, де негативний відгук окремого студента зазвичай має обмежений вплив, у B2B-сегменті репутація компанії поширюється швидше й може впливати на доступ до нових корпоративних клієнтів.

Для якісної оцінки ризиків застосовується матриця «ймовірність × вплив», де інтегральна оцінка розраховується за формулою:

$$R = P \times I \quad (3.4)$$

де P – ймовірність настання ризику за шкалою від 1 до 5, а I – сила його впливу також за шкалою від 1 до 5. Отримане значення дає змогу віднести ризик до одного з рівнів: низького, середнього, високого або критичного.

На основі описаних груп сформовано реєстр ризиків, що охоплює 14 позицій. Результати наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Повний реєстр ідентифікованих ризиків розробки продукту A1

№	Ризик	Група	P	I	R	Рівень
R1	Помилкова оцінка попиту	Ринковий	3	4	12	Високий
R2	Зміна кон'юнктури ринку праці	Ринковий	2	4	8	Середній
R3	Посилення конкурентного тиску	Ринковий	3	3	9	Середній
R4	Низький <i>WinRate</i> гіпотез	Продуктовий	4	3	12	Високий
R5	JTBD–невідповідність продукту	Продуктовий	3	4	12	Середній
R6	Низька якість навчального контенту	Продуктовий	2	3	6	Середній
R7	Перевищення бюджету розробки	Фінансовий	3	3	9	Середній
R8	Низька конверсія пілот→контракт	Фінансовий	3	5	15	Високий
R9	Подовження циклу укладання угоди	Фінансовий	3	2	6	Середній
R10	Плинність кадрів	Операційний	4	4	16	Високий
R11	Затримки у технічній розробці LMS	Операційний	2	3	6	Середній
R12	Втрата ключових компетенцій	Операційний	3	3	9	Середній
R13	Провальний пілотний запуск	Репутаційний	2	5	10	Високий
R14	Негативні відгуки в HR–спільноті	Репутаційний	2	3	6	Середній

Джерело: розроблено автором

З 14 ідентифікованих ризиків 6 отримали рівень «Високий» ($R \geq 10$) і потребують кількісної оцінки очікуваних втрат. Для решти 8 ризиків

середнього рівня достатньо якісних заходів мінімізації без розрахунку фінансового впливу.

Для ризиків рівня «Високий» проводиться кількісна оцінка очікуваних втрат:

$$EL = p \times L \quad (3.5)$$

де EL – очікувані втрати, тис. грн; p – ймовірність настання (десятькова частка); L – оцінений фінансовий вплив, тис. грн.

На основі цієї методології оцінено ризики для продукту A1. Шість ризиків рівня «Високий» дають сукупні очікувані втрати 3 493 тис. грн, що перевищує початкові інвестиції у продукт (2 300 тис. грн). Зведена матриця оцінки наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Якісна та кількісна оцінка ключових ризиків розробки нових освітніх продуктів (на прикладі A1)

№	Ризик	Група	P	I	R	EL , тис. грн
R1	Помилкова оцінка попиту	Ринковий	3	4	12	900
R4	Низький <i>WinRate</i> гіпотез	Продуктовий	4	3	12	600
R5	ЛТВД–невідповідність	Продуктовий	3	4	12	600
R8	Низька конверсія пілот→угода	Фінансовий	3	5	15	893
R10	Плинність кадрів	Операційний	4	4	16	200
R13	Провальний пілот	Репутаційний	2	5	10	300
	Разом					3493

Джерело: розроблено автором

Після оцінки ключових ризиків доцільно визначити заходи, які можуть зменшити їхній вплив на процес розробки нового освітнього продукту. Запропонована система заходів може використовуватися для різних продуктів EdTech-компанії, однак окремі параметри, зокрема кількість інтерв'ю або порогові значення метрик, мають коригуватися залежно від сегмента та

масштабу продукту. Для зручності заходи згруповано відповідно до основних груп ризиків.

Основним заходом мінімізації ринкових ризиків є структурований зовнішній ресерч, який має проводитися до початку повноцінної розробки освітнього продукту. Він передбачає аналіз конкурентних пропозицій, моніторинг трендів ринку праці за даними DOU та LinkedIn, а також попередню перевірку попиту через smoke-тести. Smoke-тест полягає у запуску лендингу з описом потенційного курсу та кнопкою реєстрації ще до створення повного навчального контенту. Такий підхід дає змогу протягом 2–4 тижнів оцінити реальний інтерес аудиторії з відносно невеликими витратами. Якщо за два тижні при рекламному бюджеті 50 тис. грн лендинг отримує менше 100 реєстрацій, це може бути підставою для відхилення гіпотези щодо попиту або її перегляду перед переходом до етапу розробки.

Продуктові ризики доцільно мінімізувати через посилення етапу перевірки продуктових гіпотез і глибше дослідження потреб споживачів. Для зниження ризику низького *WinRate* варто використовувати Fuzzy SAW як обов'язкову процедуру відбору ідей, що було запропоновано в рекомендації 3.1.1, а також запровадити стандарт проведення щонайменше 15 інтерв'ю перед запуском тесту. Окрему увагу слід приділити ризику невідповідності продукту реальним задачам споживача. Для цього доцільно проводити аналіз окремо для двох рівнів: особи, яка ухвалює рішення про купівлю, та кінцевого користувача продукту. Такий підхід дозволяє зафіксувати не лише функціональні, а й емоційні та соціальні потреби кожної групи. Як зазначає Т. Торрес, регулярне дослідження споживачів у форматі continuous discovery допомагає краще перевіряти продуктові рішення ще до їх повноцінного запуску. Для мінімізації ризику низької якості контенту доцільно передбачити beta-тестування продукту на закритій групі з 20–30 учасників. За його результатами варто оцінити рівень задоволеності учасників, зокрема через NPS-оцінку перед публічним запуском.

Фінансові ризики пропонується знижувати через поетапний контроль витрат. На кожному етапі розробки варто порівнювати фактичний бюджет із плановим. Якщо витрати перевищують запланований рівень більш ніж на 20%, потрібно переглянути прогноз виручки й оцінити, чи варто продовжувати розробку продукту. Окремо слід контролювати конверсію з пілота в угоду. Якщо після 20 пілотних запусків цей показник залишається нижчим за 8%, продукт варто повернути на етап перегляду гіпотез. Для B2B-угод також важливо налаштувати регулярні follow-up-комунікації в CRM, щоб не втрачати потенційних клієнтів і скоротити цикл ухвалення рішення.

Операційні ризики можна зменшити за рахунок кращої організації внутрішніх процесів. Насамперед варто впровадити Product Knowledge Base, описану в рекомендації 3.1.4. Вона допоможе зберігати результати тестів, висновки та попередні продуктові рішення навіть у разі змін у команді. Для ключових фахівців також можна передбачити додаткову мотивацію, наприклад бонус для B2B Sales Manager за підписані контракти. Ще одним важливим заходом є використання Agile-підходу під час адаптації LMS до потреб корпоративних клієнтів. Замість тривалої послідовної розробки краще спочатку запускати MVP, а потім поступово доопрацьовувати продукт на основі зворотного зв'язку.

Репутаційні ризики особливо важливі для B2B-сегмента, оскільки перші корпоративні клієнти можуть суттєво вплинути на подальше сприйняття продукту. Тому після кожного пілотного модуля варто збирати NPS і аналізувати причини низьких оцінок. Якщо показник є нижчим за 30, масштабування продукту краще тимчасово зупинити й спочатку усунути проблеми. Також варто публікувати кейси успішних впроваджень, використовувати відгуки пілотних клієнтів у продажах і підтримувати комунікацію в професійних каналах, зокрема LinkedIn та HR-медіа. У B2B репутацію легше підтримувати заздалегідь, ніж відновлювати після невдалого проєкту.

Після визначення заходів мінімізації ризиків необхідно перейти до питання їх практичного контролю. Для цього доцільно сформуванати систему ключових індикаторів ризику – KRI, які дають змогу відстежувати зміну рівня ризику під час розробки продукту.

Управління ризиками буде ефективним лише за умови регулярного моніторингу. Тому для кожного ризику високого рівня встановлюються кількісні показники, перевищення яких сигналізує про потребу в коригувальних діях ще до настання фінансових втрат. Систему таких індикаторів для продукту A1 подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Система ключових індикаторів ризику (KRI) для нових освітніх продуктів

Ризик	KRI	Порогове значення	Частота	Відповідальний	Коригувальна дія
R1	CR реєстрацій на smoke-тест	< 100	Після 14 днів	PMM	Перегляд концепції / відхилення
R4	Частка валідованих гіпотез	< 40%	Щоквартально	PMM	Додатковий раунд інтерв'ю
R5	NPS пілотних учасників	< 40	Після кожного пілоту	Delivery	Аудит JTBD–відповідності
R8	CR Pilot→Deal	< 5% після 20 пілотів	Щомісяця	Sales	Стоп–тест; перегляд гіпотез
R10	Плинність кадрів	> 30%	Щоквартально	HR	Retention–пакет; Knowledge Owner
R13	NPS пілоту (B2B)	> 30	Після кожного пілоту	PMM + Delivery	Стоп–тест; аудит контенту

Джерело: розроблено автором

Запропонована система управління ризиками є масштабованою: вона застосовна не лише до продукту A1, а й до будь-якого нового освітнього продукту GoIT, включаючи майбутні продукти для міжнародних ринків.

Уніфікація підходу до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків перетворює управління ризиками з реактивного на проактивний системний процес, органічно вбудований у продуктовий цикл підприємства.

Отже, управління ризиками у процесі розробки нового освітнього продукту є не самостійною функцією, а невід’ємною складовою продуктового мислення команди. Виявлені у підрозділі 3.2 ризики не суперечать рекомендаціям підрозділу 3.1, а навпаки – підтверджують їх необхідність: кожна з чотирьох рекомендацій адресує щонайменше один ризик рівня «Високий». Впровадження FSAW знижує R4, B2B-трек із чітко визначеною воронкою – R8 та R13, стандарт 15 інтерв'ю і GIST – R5, Knowledge Base – R10. Це свідчить про внутрішню узгодженість запропонованого підходу: рекомендації та система управління ризиками утворюють єдиний контур прийняття рішень, в якому кожне управлінське рішення є одночасно і продуктовим, і ризик-зваженим.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розроблено теоретично обґрунтований та практично придатний інструментарій управління розробкою нового продукту на ринку освітніх IT-послуг. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Ринок освітніх IT-послуг є специфічним сегментом EdTech-індустрії, управління розробкою нового продукту в якому визначається трьома ключовими особливостями. По-перше, прямою залежністю від кон'юнктури ринку праці: попит на освітні продукти є похідним від попиту роботодавців на IT-фахівців, що змушує product-менеджерів прогнозувати стан ринку праці на 6–12 місяців наперед. По-друге, надзвичайно високою швидкістю застарівання контенту, що унеможливорює застосування класичних лінійних моделей розробки без ітеративних механізмів оновлення. По-третє, подвійною природою споживача, якого слід аналізувати не за демографічним профілем, а через призму конкретної задачі, яку він прагне вирішити. Встановлено, що жоден із класичних підходів до NPD – ані Stage-Gate Купера, ані Lean Startup Ріса – не є самодостатнім для цього ринку: ефективна модель має інтегрувати структурну дисципліну, швидкість тестування гіпотез і доказовість продуктових рішень.

Систематизація методичного інструментарію управління розробкою нового продукту дозволила виокремити чотири функціональні групи. Перша – інструменти дослідження споживача (Customer Development, JTBD, зовнішній ресерч), де принципово важливо, що зовнішній ресерч є джерелом для формування гіпотез, а не способом їх перевірки. Друга – методи формування та тестування гіпотез (стандарт «Ми знаємо / Ми віримо / Тому ми хочемо», А/В-тест, спліт-тест, статистична значущість 95%). Третя – інструменти пріоритизації та оцінки: RICE як метод пріоритизації конкретної гіпотези в межах обраного напрямку та методологія теорії нечітких множин – для вибору між альтернативними продуктовими концепціями в умовах невизначеності.

Четверта – стратегічні фреймворки (10P, OKR, GIST). Авторським внеском є розроблена стохастична модель продуктового процесу на основі внутрішніх матеріалів GoIT, що відображає ймовірнісний характер переходів між етапами розробки та формалізує управлінські рішення в кожному вузлі.

Загальна характеристика ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» свідчить про те, що підприємство є динамічним EdTech-гравцем із матричною організаційною структурою, присутністю на п'яти міжнародних ринках та портфелем із 18 освітніх продуктів у ціновому діапазоні 13 000–69 000 грн. Фінансовий аналіз публічної звітності виявив суттєве погіршення балансових показників у 2025 р., однак значення Z-показника Терещенка підтверджує фінансову стійкість підприємства завдяки високому співвідношенню виручки до активів. За управлінською звітністю, виручка у 2025 р. становила 490 млн грн при рентабельності 16,8%, а прогноз на 2026 р. передбачає зростання до 632 млн грн (+29%) переважно за рахунок А-продуктів. Аналіз продуктового портфеля показав, що більшість технічних курсів перебуває на стадії зрілості, тоді як AI-напрямок – на стадії зростання, що визначає стратегічний пріоритет оновлення асортименту.

Аналіз процесу розробки нового продукту виявив, що GoIT застосовує data-driven підхід із гіпотезним тестуванням, однак має системні вузькі місця. Для вибору оптимальної концепції нового продукту серед чотирьох альтернатив (A1 – Corporate AI Upskilling B2B, A2 – AI Career Upgrade non-IT B2C, A3 – AI Upskilling IT B2C, A4 – AI Skills Platform SaaS B2B) застосовано метод нечіткого зваженого підсумовування. Переможцем визначено альтернативу A1 з інтегральним показником $\text{def}(P) = 0,6583$, що забезпечується найвищим значенням за критерієм Стратегічний ефект (0,7593) – тобто максимальною відповідністю існуючій інфраструктурі та стратегічним можливостям компанії. Послідовне проходження A1 через стадії стохастичної моделі підтвердило, що управління ризиками є вбудованим у кожен вузол прийняття рішень, а не виокремленим процесом.

Процес оцінювання ризиків розробки нових освітніх продуктів дозволив виявити 14 ризиків, згрупованих за п'ятьма напрямками: ринковими, продуктовими, фінансовими, операційними та репутаційними. Шість із них були віднесені до категорії високого ризику. Розрахунки показали, що сукупний обсяг можливих втрат від цих ризиків становить 3 493 тис. грн, що перевищує початковий обсяг інвестицій у новий продукт. Найбільшої уваги потребують ризик плинності кадрів та ризик низької конверсії ознайомчої програми в контракт, оскільки вони характеризуються як високою ймовірністю виникнення, так і значними потенційними фінансовими наслідками.

Розроблено чотири рекомендації щодо оптимізації процесу розробки нового продукту. Перша – інтеграція методу FSAW у квартальний ОК-цикл підприємства як стандартної процедури відбору продуктових ідей, що дозволить підвищити частку валідованих гіпотез і відповідно підвищити частку успішних тестів. Друга – розробка окремого організаційного треку для корпоративного сегменту: введення позиції B2B Sales Manager, адаптована воронка залучення клієнтів та нова система метрик. Третя – впровадження системи підвищення доказовості гіпотез: обов'язковий стандарт 15 глибинних інтерв'ю до запуску тесту та стратегічна система планування GIST як фільтр стратегічної релевантності гіпотез. Четверта – створення Product Knowledge Base для збереження інституційної пам'яті в умовах плинності кадрів 67%.

Обґрунтовано систему заходів мінімізації ризиків, що є універсальною для будь-якого нового освітнього продукту підприємства. Для ринкових ризиків – структурований зовнішній ресерч та попередня перевірка попиту до повноцінної розробки. Для продуктових – двохрівневий JTBD-аналіз та обов'язковий beta-тест. Для фінансових – Stage-Gate контроль бюджету зі стоп-критерієм при перевищенні більш ніж на 20%. Для операційних – Product Knowledge Base та retention-пакет для ключових фахівців. Для репутаційних – NPS-моніторинг після кожного пілотного модуля зі стоп-тестом при $NPS < 30$. Для кожного ризику рівня «Високий» визначено ключовий індикатор ризику з

пороговим значенням та коригувальною дією, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління ризиками.

Оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованих рекомендацій. Прогнозні розрахунки для продукту А1 на трирічному горизонті (2026–2028 рр.) методом дисконтованих грошових потоків при ставці дисконтування 15% дали такі результати: $NPV = 10\,020\,427$ тис. грн, $PP = 1,3$ роки, $ROI = 802,6\%$. Сценарний аналіз чотирьох варіантів конверсії (5%, 8%, 12%, 15%) підтвердив стійкість висновків: у всіх сценаріях $NPV > 0$. Отже, усі вісім завдань дослідження вирішено, а отримані результати відповідають меті роботи: розроблені рекомендації є конкретними, економічно обґрунтованими та практично реалізовними у діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» у терміни Q3–Q4 2026 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. №37–38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. №38–39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 р. № 1667-IX // Відомості Верховної Ради України. 2021. №51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>
4. Балан В.Г. Методи нечіткого багатокритерійного аналізу у формуванні нової парадигми стратегічного управління підприємствами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. Т. 1. №1(93). С. 132–146. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665>
5. Балан В.Г. Обґрунтування проектних рішень в інноваційній діяльності підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99. С. 8–11.
6. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. Економічний простір. 2020. №156. С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19>
7. Балан В.Г., Тимченко І.П. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень у стратегічному управлінні підприємствами. Бізнес-Навігатор. 2025. Вип. 2(79). С. 439–448. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-72>
8. Бугас В.В., Степанова І.В., Скрипка А.В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства: міжнародний досвід. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6(55). С. 52–57.

9. Кобелєв В.М. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. *Review of Transport Economics and Management*. №3(19). DOI: 10.15802/rtem.v0i3(19).210777
10. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 816 с.
11. Краснокутська Н.С. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
12. Мурашко М.І., Назарко С.О., Суворова С.Г. EdTech ринок – аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 83–87.
13. Павленко І.А., МIRONENKO О.В. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. Молодий вчений. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/3397/3357/>
14. Сваричевська І.М. Управління розробкою нових продуктів на ринку освітніх ІТ-послуг // Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи». Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2026.
15. Blank S. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. 3rd ed. Pescadero : K&S Ranch, 2013. 281 p.
16. Cagan M. *Inspired: How to Create Tech Products Customers Love*. 2nd ed. Hoboken : Wiley, 2018. 368 p.
17. Chapman C., Ward S. *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2003. 408 p.
18. Christensen C.M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston : Harvard Business Review Press, 1997. 288 p.
19. Christensen C.M., Raynor M.E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 304 p.

20. Christensen C.M., Hall T., Dillon K., Duncan D. Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. New York : HarperBusiness, 2016. 288 p.
21. Cooper R.G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons. 1990. Vol. 33. No. 3. Pp. 44–54.
22. Cooper R.G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 4th ed. New York : Basic Books, 2011. 408 p.
23. Cooper R.G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 5th ed. New York : Basic Books, 2017. 374 p.
24. Cooper R.G. Agile-Stage-Gate Hybrids: The Next Stage for Product Development. Research-Technology Management. 2016. Vol. 59. No. 1. Pp. 21–29.
25. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. Sebastopol : O'Reilly Media, 2013. 436 p.
26. Dixon M., Adamson B. The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. New York : Portfolio/Penguin, 2011. 240 p.
27. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York : Portfolio/Penguin, 2018. 320 p.
28. Gothelf J., Seiden J. Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams. 3rd ed. Sebastopol : O'Reilly Media, 2021. 226 p.
29. Humble J., Molesky J., O'Reilly B. Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale. Sebastopol : O'Reilly Media, 2015. 394 p.
30. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
31. Klement A. When Coffee and Kale Compete: Become Great at Making and Marketing Products People Buy. CreateSpace, 2018. 219 p.
32. Kohavi R., Tang D., Xu Y. Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 286 p.

33. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2016. 816 p.
34. Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2nd ed. Sebastopol : O'Reilly Media, 2012. 240 p.
35. Niven P.R., Lamorte B. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Hoboken : Wiley, 2016. 256 p.
36. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 304 p.
37. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken : Wiley, 2014. 320 p.
38. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th ed. Project Management Institute, 2021. 274 p.
39. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 320 p.
40. Sitnicki M.W., Balan V., Tymchenko I., Sviatnenko V., Sychova A. Measuring the Commercial Potential of New Product Ideas Using Fuzzy Set Theory. Innovative Marketing. 2021. Vol. 17. No. 2. Pp. 149–163. DOI: [https://doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.14](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.14)
41. Torres T. Continuous Discovery Habits: Discover Products That Create Customer Value and Business Value. Product Talk LLC, 2021. 218 p.
42. Ulwick A.W. Jobs to Be Done: Theory to Practice. Austin : Idea Bite Press, 2016. 201 p.
43. Vose D. Risk Analysis: A Quantitative Guide. 3rd ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2008. 752 p.
44. Аналіз конкурентів: внутрішнє дослідження ринку EdTech. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2023.

45. Гіпотези: що, як і навіщо. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
46. Державна служба статистики України: офіц. веб-сайт. URL: <https://www.stat.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2026).
47. ОКР-документація: система цілепокладання ОКР. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
48. Офіційний сайт компанії GoIT. URL: <https://goit.global/ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
49. Офіційний сайт компанії GoIT (каталог курсів). URL: <https://goit.global/ua/courses> (дата звернення: 01.04.2026).
50. Організаційні структури: схеми та описи організаційної структури. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
51. Статистика, вік та освіта: демографічні характеристики персоналу. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
52. Стратегічна сесія 2023–2027: матеріали щодо планування розвитку компанії. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
53. Фінансова звітність ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». URL: <https://clarity-project.info/edr/40913315/yearly-finances> (дата звернення: 01.03.2026).
54. AIN.ua. Перспективи та напрямки зростання EdTech в Україні. 14.05.2024. URL: <https://ain.ua/2024/05/14/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini-kolonka/> (дата звернення: 01.02.2026).
55. Continu. Corporate eLearning Statistics 2025. URL: <https://www.continu.com/research/corporate-elearning-statistics> (дата звернення: 15.02.2026).
56. Dev.ua. «У нас був вибір: попрощатися з командою або з компанією». Як ІТ-школа GoIT вдвічі збільшила заробітки під час війни. 28.08.2023. URL: <https://dev.ua/news/got-1693234991> (дата звернення: 01.03.2026).
57. Dev.ua. Як побудувати сильний ринок EdTech в Україні: три ключові виклики та рішення. 03.03.2025. URL: <https://dev.ua/news/techecosystem-1740986676> (дата звернення: 10.04.2026).

58. DOU. Хто справді почувається краще на ІТ-ринку 2025-го – підсумки року. 18.12.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2025/> (дата звернення: 15.01.2026).
59. DOU. Втретє з початку року – понад 6 тисяч вакансій. Огляд ІТ-ринку праці, квітень 2025. 02.05.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-april-2025/> (дата звернення: 01.05.2026).
60. DOU. Зарплати українських розробників – зима 2025. 13.01.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2025/> (дата звернення: 01.02.2026).
61. DOU. Зарплати аналітиків та фахівців з Data Science, Data Engineering, AI/ML – літо 2025. 28.07.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-data-summer-2025/> (дата звернення: 01.09.2025).
62. European Business Association. Перспективи та напрямки зростання EdTech в Україні. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.02.2026).
63. General onboarding: матеріали з адаптації нових працівників. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
64. Gilad I. Why You Should Stop Using Product Roadmaps and Try GIST Planning. 2018. URL: <https://itamargilad.com/gist-framework/> (дата звернення: 10.03.2026).
65. Gilad I. The Tool That Will Help You Choose Better Product Ideas. 2018. URL: <https://itamargilad.com/the-tool-that-will-help-you-choose-better-product-ideas/> (дата звернення: 10.03.2026).
66. Grand View Research. Corporate E-Learning Market Size, Share & Growth Report, 2030. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/corporate-e-learning-market-report> (дата звернення: 15.02.2026).
67. Grand View Research. Corporate Learning Management System Market Size & Growth Report, 2030. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/corporate-learning-management-system-lms-market-report> (дата звернення: 15.02.2026).

68. Gravitade Design. Marketing for EdTech Companies: 4 Key Strategies to Grow Your Business. 2025. URL: <https://www.gravitadedesign.com/blog/marketing-for-edtech-companies/> (дата звернення: 01.03.2026).
69. Хринюк О.С, Бова В.А. Моделі розрахунку імовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
70. Hillel IT School. Корпоративне навчання для бізнесу. URL: <https://business.ithillel.ua/corporate> (дата звернення: 01.04.2026).
71. HolonIQ. 2025 Global Education Outlook. 2024. URL: <https://www.holoniq.com/notes/2025-global-education-outlook> (дата звернення: 20.01.2026).
72. IAMPM. Корпоративне навчання для бізнесу. URL: <https://iampm.club/ua/b2b-learning/> (дата звернення: 01.04.2026).
73. ITCompare.pl. The Most In-Demand IT Technologies in Poland (2025/2026). URL: <https://itcompare.pl/en-us/articles/63/> (дата звернення: 01.04.2026).
74. Kyivstar Business Hub. Як розвивається ринок EdTech бізнесу в Україні. 23.08.2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ed-tech-biznes-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-rinok-czifrovoyi-osviti> (дата звернення: 01.03.2026).
75. Laba. Корпоративне навчання (Laba for Teams). URL: <https://laba.ua/lecture/b2b-land> (дата звернення: 01.04.2026).
76. LinkedIn Learning. Workplace Learning Report 2025. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення: 10.02.2026).
77. McBride S. RICE: Simple Prioritization for Product Managers. Intercom Blog. 2016. URL: <https://www.intercom.com/blog/rice-simple-prioritization-for-product-managers/> (дата звернення: 01.02.2026).
78. MonaQo. B2B Marketing for EdTech: Institutional Sales Strategies. 2025. URL: <https://monaqo.in/b2b-marketing-for-edtech/> (дата звернення: 25.02.2026).

79. Mordor Intelligence. AI-Powered Corporate Training Market Size & Share Analysis. 2025. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ai-powered-corporate-training-market> (дата звернення: 01.04.2026).
80. Neoversity. Офіційний сайт ІТ-університету. URL: <https://neoversity.com.ua/> (дата звернення: 01.03.2026).
81. OECD. Digital Education Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en> (дата звернення: 15.01.2026).
82. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en> (дата звернення: 20.01.2026).
83. Processes Draft: структура продуктового процесу компанії. Внутрішній документ ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». 2025.
84. ProIT. EdTech: перспективи галузі та виклики у час війни. 2024. URL: <https://proit.ua/edtech-pierspiektivi-ghaluzi-ta-vikliki-u-chas-viini/> (дата звернення: 01.02.2026).
85. Sales Odyssey. Everything You Need to Know About the Marketing Mix and Its Steps (4P, 7P, 10P). URL: <https://www.salesodyssey.fr/en/blog/marketing-mix> (дата звернення: 15.03.2026).
86. SalesIntel. 7 Best Go-to-Market Strategies for EdTech Companies. 2026. URL: <https://salesintel.io/blog/7-best-go-to-market-strategies-for-edtech-companies/> (дата звернення: 20.03.2026).
87. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum. 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 01.02.2026).
88. SkyQuest. Corporate Training Market Size, Share & Growth Analysis. 2025. URL: <https://www.skyquestt.com/report/corporate-training-market> (дата звернення: 15.02.2026).
89. SMIDA. Відомості про ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ». URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 01.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези доповіді на XXIV Міжнародній науково–практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026»

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ

Сваричевська Інна Михайлівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП “Менеджмент організацій”

Науковий керівник: к.ф.-м.н., доц. Балан В.Г.

MANAGEMENT OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN THE EDUCATIONAL IT SERVICES MARKET

The article examines the theoretical and methodological aspects of managing the development of new products in the educational IT services market. Particular attention is paid to the application of stochastic approaches in innovation management and the use of the 10P marketing model in product management. The integration of these approaches allows enterprises to improve the validity of managerial decisions and reduce uncertainty associated with the implementation of innovative projects in the EdTech sector.

У сучасних умовах становлення економіки знань та прискореної цифровізації суспільства ринок освітніх ІТ-послуг набуває стратегічного значення для формування людського капіталу та розвитку інноваційної економіки. Зростання попиту на ІТ-фахівців, активний розвиток дистанційних освітніх платформ і поширення цифрових технологій сприяють формуванню нового сегмента ринку – EdTech, який характеризується високою динамічністю, інтенсивною конкуренцією та значною інноваційною активністю [2, с. 2]. Для підприємств, що працюють у цій сфері, одним із ключових факторів довгострокового розвитку стає здатність оперативно створювати та впроваджувати нові освітні продукти, адаптовані до вимог ринку праці та технологічних змін.

Специфіка розробки інноваційних продуктів у сфері освітніх ІТ-послуг зумовлюється високим рівнем невизначеності, що виникає на різних етапах інноваційного циклу. Зокрема, складність прогнозування ринкового попиту, технологічних параметрів продукту та економічної ефективності інноваційних рішень ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Інноваційні проекти характеризуються багатокритерійністю вибору альтернатив, наявністю значних ризиків та неповнотою інформації, що потребує використання більш гнучких аналітичних інструментів управління [1, с. 8].

Одним із перспективних підходів до підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту є застосування стохастичних моделей [1, с. 2–3]. Використання стохастичного підходу дає змогу врахувати імовірнісний характер розвитку інноваційних процесів та здійснювати аналіз альтернативних сценаріїв реалізації проекту. У рамках такої моделі процес розробки нового продукту розглядається як система взаємопов'язаних етапів, для кожного з яких оцінюються можливі варіанти розвитку подій, ризики та очікувані результати. Це дає змогу підвищити ефективність управління інноваційним портфелем підприємства та оптимізувати розподіл ресурсів між окремими проектами.

Водночас ефективність комерціалізації нового продукту значною мірою визначається здатністю підприємства враховувати потреби споживачів та адаптувати продуктову стратегію до умов ринку. У цьому контексті важливим інструментом управління продуктовими інноваціями є маркетингова модель 10P, яка розширює традиційну концепцію маркетинг-міксу та охоплює комплекс факторів, що впливають на успішність продукту [4].

Застосування моделі 10P у сфері освітніх ІТ-послуг дає змогу здійснювати комплексний аналіз факторів, що формують споживчу цінність освітнього продукту. З метою систематизації ключових складових управління розробкою освітнього ІТ-продукту доцільно адаптувати модель 10P до специфіки EdTech-ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування моделі 10P у процесі розробки освітнього ІТ-продукту

Елемент 10P	Характеристика для EdTech-продукту
Product (Продукт)	Онлайн-курс, освітня платформа або цифровий сервіс для формування практичних ІТ-компетенцій
Price (Ціна)	Вартість курсу або підписки, що формується з урахуванням складності навчальної програми, тривалості та ринкової конкуренції
Place (Місце реалізації)	Онлайн-платформи дистанційного навчання, мобільні застосунки, LMS-системи
Promotion (Промування)	Digital-маркетинг, соціальні мережі, освітні вебінари, партнерські програми
People (Персонал)	Викладачі, ментори, автори курсів, технічна підтримка платформи
Process (Процес)	Організація навчального процесу, інтерактивні завдання, тестування та зворотний зв'язок
Physical evidence (Фізичне середовище)	Інтерфейс платформи, сертифікати, навчальні матеріали
Performance (Результативність)	Показники завершення курсів, працевлаштування випускників, рівень задоволеності користувачів
Positioning (Позиціонування)	Формування конкурентної переваги освітнього продукту на ринку
Partnership (Партнерства)	Співпраця з ІТ-компаніями, університетами та технологічними партнерами

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Інтеграція зазначених елементів у систему управління продуктовим розвитком сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх сервісів та забезпечує їх відповідність потребам ринку праці [3].

Додаткового значення проблема управління інноваційними продуктами набуває в умовах війни та глобальної політичної нестабільності, які істотно підвищують рівень економічної невизначеності та змінюють структуру попиту на освітні послуги. У таких умовах підприємства змушені переглядати власні стратегії розвитку, впроваджувати більш адаптивні моделі управління та активно використовувати інструменти стратегічного аналізу.

Сучасні умови розвитку цифрової економіки також потребують постійного оновлення освітніх продуктів відповідно до технологічних змін та вимог ринку праці. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання інструментів продуктового менеджменту, які забезпечують системний підхід до розробки, впровадження та просування інноваційних освітніх сервісів, а також підвищують ефективність управління їх життєвим циклом.

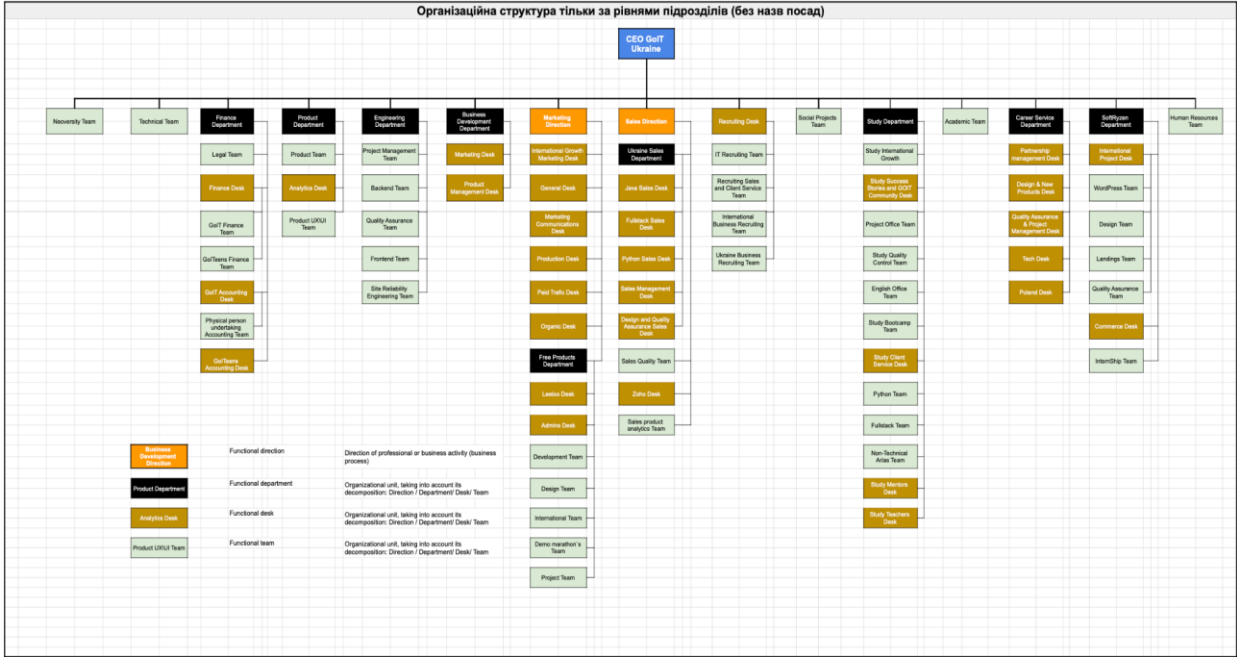
Отже, використання сучасних інструментів інноваційного менеджменту та маркетингових підходів сприяє підвищенню ефективності управління розробкою нових продуктів у сфері освітніх ІТ-послуг.

1. Балан В. Г. Обґрунтування проектних рішень в інноваційній діяльності підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Випуск 99. С. 8–11.

2. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. Ефективна економіка. 2021. № 4. С. 1–7.

3. Перспективи та напрямки зростання EdTech в Україні. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/perspektyvy-ta-napryamky-zrostannya-edtech-v-ukrayini/>

Організаційна структура ТОВ “ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ” станом на 2026р.



Розрахунок ROI від впровадження продукту A1 – Corporate AI Upskilling
(B2B)

БЛОК 1. БАЗОВІ ПРИПУЩЕННЯ		
Параметр	Значення	Одиниця
Виручка GoIT 2025 (управлінська звітність)	490 000 000	грн
Рентабельність 2025	16,8%	%
Кількість студентів 2025	9500	осіб
Частка B2B-сегменту в поточній базі (оцінка)	2,0%	частка
Потенційна B2B-аудиторія (студенти)	0%	осіб
Середня вартість B2B- контракту (мін)	300 000	грн
Середня вартість B2B- контракту (макс)	450 000	грн
Середня вартість B2B- контракту (mid)	375 000	грн
Ставка дисконтування	15,0%	%
Горизонт аналізу	3	роки
БЛОК 2. ВОРОНКА КОНВЕРСІЇ (Рік 1 – консервативний сценарій)		
Параметр	Значення	Одиниця
Outreach кампанія LinkedIn (компаній/рік)	2000	компаній
Відсоток відгуку на outreach	10,0%	%
Зацікавлені компанії	200	компаній
Відсоток запиту пілоту від зацікавлених	50,0%	%
Кількість пілотних модулів	100	шт.
Конверсія пілот → контракт)	8,0%	%
Кількість контрактів	8	шт.
Виручка від A1	3 000 000	грн

Структура витрат на розробку та запуск продукту А1

Стаття витрат	Тип	Сума, грн	Коментар
Одноразові (початкові) інвестиції			
Розробка навчального контенту (методисти, автори)	Одноразова	800 000	Сценарії, відео, завдання
Адаптація LMS-платформи для B2B	Одноразова	300 000	Корпоративний кабінет, API
B2B sales-матеріали (кейс-стаді, ROI-калькулятор, pitch-deck)	Одноразова	200 000	Copywriting + Design
Проведення 50 пілотних модулів (маркетинг залучення)	Одноразова	400 000	LinkedIn Ads + outreach
Зарплата B2B Sales Manager (6 міс. до першого revenue)	Одноразова	600 000	Фікс. частина: ~100 тис/міс
РАЗОМ початкові інвестиції		2 300 000	
Операційні витрати (річні)			
B2B Sales & Account Management	Операційна	1 200 000	Зарплата + бонус
Marketing & LinkedIn Outreach	Операційна	600 000	Таргетинг, контент
Delivery (ментори, фасилітатори)	Операційна	550 000	Змінна: ~69 тис./контракт × 8
РАЗОМ операційні витрати		2 350 000	

Прогноз P&L та NPV – продукт A1

Показник	Рік 1 (2026)	Рік 2 (2027)	Рік 3 (2028)	Коментар
Воронка продажів				
Пілотних модулів, шт.	100	200	350	Зростання 2x → 1.75x
Конверсія пілот → контракт, %	8,0%	12,0%	15,0%	Зростання по мірі зрілості
Кількість контрактів, шт.	8	24	53	
Середня вартість контракту, грн	375 000	390 000	405 000	Інфляційне зростання ~4%
Прогноз доходів і витрат				
Виручка від A1, грн	3 000 000	9 360 000	21 465 000	
Операційні витрати (фікс.), грн	1 800 000	2 300 000	3 100 000	
Операційні витрати (змінні: delivery), грн	552 000	1 656 000	3 657 000	
Разом витрати, грн	2 352 000	3 956 000	6 757 000	
Операційний прибуток, грн	648 000	5 404 000	14 708 000	
Початкові інвестиції	-2 300 000			
Грошовий потік (CF), грн	-1 652 000	5 404 000	14 708 000	
Накопичений CF, грн	-1 652 000	3 752 000	18 460 000	
Ключові фінансові показники проєкту				
Ставка дисконтування (r)	15,0%			15%
$PV \text{ Рік 1} = CF_1 / (1+r)^1$	-1 436 522			грн
$PV \text{ Рік 2} = CF_2 / (1+r)^2$	4 086 200			грн
$PV \text{ Рік 3} = CF_3 / (1+r)^3$	9 670 749			грн
NPV = -IC + ΣPV	10 020 427			грн
Термін окупності (PP), років	1,31			роки
ROI = $(\Sigma CF / IC) \times 100\%$	802,6%			%

Сценарний аналіз: вплив конверсії на NPV та ROI проєкту А1

Сценарій	Конверсія Рік 1, %	Контрактів Рік 1	NPV, тис. грн	ROI, %
Песимістичний	5,0%	5	560	189%
Базовий (консервативний)	8,0%	8	11 278	858%
Помірно–оптимістичний	12,0%	12	19 893	1 379%
Оптимістичний	15,0%	15	27 861	1 868%

АНОТАЦІЯ

Сваричевська І. М. Управління розробкою нового продукту на ринку освітніх ІТ-послуг. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розробкою нового продукту на ринку освітніх ІТ-послуг. Роботу присвячено питанням адаптації продуктового процесу EdTech-підприємства до умов структурної трансформації ринку праці. У роботі обґрунтовано застосування методу нечіткого зваженого підсумовування (FSAW) для оцінки комерційного потенціалу альтернативних продуктових концепцій та розроблено стохастичну модель продуктового процесу; виділено ключові вузли прийняття рішень і петлі повернення, що знижують ризик передчасного масштабування гіпотез. Уточнено специфіку застосування методологій Customer Development, JTBD, RICE та LIFT-моделі у B2C- і B2B-контекстах ринку освітніх ІТ-послуг. Визначено чотири напрями вдосконалення управлінського процесу: інтеграція FSAW у квартальний OKR-цикл, формування окремого B2B-треку для корпоративного сегменту, підвищення рівня доказовості гіпотез через систему GIST та створення Product Knowledge Base. Запропоновано методику оцінки ризиків нового продукту з реєстром із 14 ризиків, матрицею «ймовірність × вплив» та системою ключових індикаторів ризику (KRI).

Ключові слова: управління розробкою нового продукту, ринок освітніх ІТ-послуг, EdTech, теорія нечітких множин, стохастична модель, RICE-фреймворк, Jobs to Be Done, корпоративне навчання, ризик-менеджмент.

SUMMARY

Svarychevska, Inna M. New Product Development Management in the Educational IT Services Market. – Manuscript.

Bachelor's qualification work, in specialty 073 "Management," educational and professional program "Management of Organizations." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of thesis is to investigate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving new product development management in the educational IT services market. The thesis addresses the challenges of adapting the product development process of an EdTech company to the structural transformation of the labor market. The thesis provides a substantiation for applying the Fuzzy Simple Additive Weighting (FSAW) method to assess the commercial potential of alternative product concepts and develops a stochastic model of the product process; key decision nodes and return loops that reduce the risk of premature hypothesis scaling are identified. The work clarifies the application specifics of Customer Development, JTBD, RICE, and LIFT-model methodologies in B2C and B2B contexts of the educational IT services market. The master's thesis determines four directions for improving the product development management process: FSAW integration into the quarterly OKR cycle, development of a dedicated B2B track for the corporate segment, increasing hypothesis confidence through the GIST framework, and establishing a Product Knowledge Base. The thesis proposes a risk assessment methodology comprising a register of 14 risks, a probability-impact matrix, and a system of key risk indicators (KRI).

Keywords: new product development management, educational IT services market, EdTech, fuzzy set theory, stochastic model, RICE framework, Jobs to Be Done, corporate training, risk management.