

## УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОСВІТИ: СУЧАСНИЙ НАУКОВИЙ ДИСКУРС

У статті досліджено наукову рецепцію щодо впровадження та управління цифровою трансформацією вищої освіти, включно з технологічними, методологічними та економічними аспектами. Розглянуто проблеми імплементації нових цифрових освітніх моделей та їх взаємодію з процесами управління вищими навчальними закладами. На основі аналізу теоретичного доробку вітчизняних і закордонних учених актуалізується виокремлення цифрової трансформації як нової сфери наукової парадигми сучасних досліджень у контексті управлінських стратегій та практик вищої школи. Комплексно розглянуто недоліки та переваги цифрової трансформації освітнього середовища. Доведено, що трансформаційні процеси впливають на традиційну академічну модель управління освітнім середовищем, яка складалася роками і довела свою актуальність та ефективність в епоху індустріального зростання. Визначено, що суттєвою проблемою є брак досліджень щодо змін цінностей, корпоративної культури компанії внаслідок цифрової трансформації. Аналізується проблема формування критеріїв/факторів передумов цифрової трансформації закладів вищої освіти, а також їх зв'язок з управлінськими компетенціями та функціоналом. Наведено дані провідних консалтингових компаній світу щодо управління освітніми закладами в період глобалізації та зміни парадигми навчання. За результатами дослідження зроблено висновок, що подальша інноваційність і конкурентоспроможність навчального закладу будуть тісно пов'язані з впровадженням цифрових технологій, які підтримують та трансформують методологію навчального процесу, впливають на ефективність управління навчальним закладом, уможливають експериментування з різними формами та моделями освіти – і управління цими процесами відіграватиме ключову роль у системі функціонування сучасного інноваційного освітнього закладу.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, діджиталізація, освіта, вища освіта, управління, менеджмент.

**JEL classification:** O32, O33

**Вступ та постановка проблеми.** Управління цифровою трансформацією освіти є актуальною проблемою, та особливої пріоритетності вона набула під час пандемії COVID-19, яка докорінно змінила життя суспільства та форсувала процеси впровадження цифрової освіти. Варто зазначити, що на тлі пришвидшення процесів діджиталізації сектор вищої освіти стикається зі значними проблемами та викликами щодо імплементації нових цифрових форм та методів навчання в освітньо-інформаційному середовищі, а саме:

- визначення нових навчальних форматів;
- адаптація/переформатування навчальних процесів;
- управління цифровою трансформацією;
- вибір цифрових інструментів та багато іншого.

Процес цифрової трансформації освіти має довгострокову перспективу. І питання, наскільки ефективно освітні заклади зможуть впровадити

нову цифрову стратегію для отримання конкурентних переваг у постпандемічному середовищі, є одним із найактуальніших викликів і завдань.

Досвід комерційних компаній показує, «що 40 % усіх витрат на технології на глобальному рівні було вкладено в цифрову трансформацію, причому є підприємства, які витратили на це понад 2 мільярди доларів у 2019 році. Більше того, 52 % компаній планують скоротити або відкласти інвестиції через COVID-19, і лише 9 % зробить це скорочення в проєктах цифрової трансформації» (Arrio et al., 2021).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Нині відбувається динамічне зростання кількості наукових досліджень щодо цифрової трансформації у вищій освіті. Якщо у 1986 році вийшло з друку тільки 2 статті за цією тематикою, то у 2019 році було опубліковано приблизно 248 статей, або 15,6 % усіх статей за 33 роки (1986–2019).

Дослідження цієї проблематики містяться в багатьох наукових розробках. У статті «Digitalization of education as a driver of digital transformation of Ukraine» автори проаналізували розвиток української системи освіти з урахуванням потенціалу її оцифрування в контексті глобалізації. Особливий акцент зроблено на проблемах і перспективах розвитку імплементації цифрової освітньої системи. Наведено актуальні приклади успішної цифрової трансформації освітніх закладів у європейських країнах, зокрема цікавий приклад використання принципу BYOD (bring your own devices), який заохочує використовувати власні електронні пристрої і в такий спосіб розв'язує проблему технічного забезпечення, що є особливо актуальною для ЗВО України (Rossikhin et al., 2020).

Беззаперечно цікавим є дослідження (Барна, Кузьмінська, 2020), де разом із сферою вищої освіти аналізується досвід комерційних компаній. Автори формулюють критерії ключових КРІ – готовності вищих навчальних закладів до цифрової трансформації, а саме: зрілість цифрової архітектури; оцінка процесного управління; оцінка цифрових компетенцій; фінансова оцінка цифрової трансформації.

**Невирішені частини проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових досліджень щодо питань цифровізації освіти, переважна більшість їх концентрується на технологічних інструментах та методології цього процесу, а ось питання управління цифровою трансформацією освіти лишається недостатньо дослідженим. Ще однією проблемною ланкою є імплементація управлінського комерційного досвіду в освітній сектор, що також потребує подальшого аналізу. Також бракує даних і досліджень щодо довгострокового впливу цифрової трансформації на фінансовий стан ЗВО та його економічні показники.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є аналіз сучасного наукового дискурсу, як українського, так і закордонного, щодо управління цифровою трансформацією в освітньому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна наукова рецепція проблеми цифрової трансформації освіти загалом зосереджена на її технічних/технологічних аспектах. Проблемне поле та кількість досліджень, присвячених імплементації та управлінню цим інноваційним процесом у закладах освіти, є значно вужчими.

Україна посідає 69 місце в рейтингу країн з розвинутим електронним самоврядуванням. Такі дані наведено в дослідженні Організації

Об'єднаних Націй «UN E-Government Survey 2020», де оцінюється ефективність електронного управління державним сектором і його відповідний вплив на економіку країн. Більшість закладів вищої освіти України є державними бюджетними установами. Це свідчить про те, що перспективи з формування управлінських стратегій, принципів та законодавчих документів є особливо вагомими для успішної реалізації цього напрямку.

В Україні в останні роки ухвалено низку законодавчих актів і постанов, які заохочують розвиток цифрової трансформації. Зокрема, Кабінет Міністрів України прийняв «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки», де особлива увага приділяється цифровому розвитку освіти.

Закордонний дослідницький досвід пропонує численні науково-практичні та методологічні моделі у сфері цифрової трансформації, де цю проблему розкрито комплексно. У країнах ЄС та США ще до початку пандемії активно розвивали та досліджували тему цифрової трансформації закладів освіти, створення «відкритих університетів». Було прийнято Digital Education Action Plan (2018–2020), який містив наукові дослідження та проекти з цієї тематики. У документі чітко сформульовано ключові принципи нової цифрової моделі освіти, цілі та завдання для керівництва навчальних закладів для подальшої її реалізації. Особливу увагу приділено взаємодії та комунікації між університетами, партнерами, усіма зацікавленими сторонами на рівні Європейського Союзу.

Актуальним і беззаперечно цікавим є досвід успішної реалізації цифрових інновацій в інших секторах економіки (наприклад, IT-компанії, агрохолдинги, HR-компанії) за належних умов їх переосмислення та адаптації. Зокрема, у статті «Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age» словацькі дослідники аналізують управління цифровими змінами в бізнес-сфері. Автори зазначають, що головним чинником змін в управлінні організацією, від її звичайної до цифрової моделі, є зовнішній фактор, перевизначення споживчих цінностей для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Наприклад, у комерційній сфері ключовим маркером є поведінка клієнта, який потребує високоякісних, сучасних інтернет-послуг та сервісів, і, як результат, – компанія вимушена інвестувати в нові технології та коригувати бізнес-процеси (Blšáková et al., 2020). Як і в комерційній сфері, практична реалізація трансформації

освітнього процесу також залежить від усвідомлення чинника зміни запиту і поведінки споживача (абітурієнта).

Суттєвою проблемою є брак досліджень щодо змін цінностей, корпоративної культури компанії внаслідок цифрової трансформації. Тому приділяється увага аналізу корпоративних цінностей компаній та їх зв'язку з рівнем цифровізації (Гуменна О., Гуменна А., 2020). У контексті управління освітніми організаціями важливо усвідомити, що цінності не змінюються докорінно. Вони послідовно трансформуються за умови адекватних управлінських підходів, зберігаючи спадкоємність основних академічних освітніх пріоритетів. Але основне тут відповісти на два питання – взаємодія і відповідь на зміни. І цифрові комунікації мають відігравати в цьому процесі ключову роль. Це пов'язано з бренд-комунікаціями закладів вищої освіти, з формуванням образу бренда як соціального об'єкта, результатом яких є зміни в мотивації та діяльності учасників освітнього процесу і управління навчальним закладом. У контексті зазначеної вище проблематики особливо актуальною є проблема формування критеріїв/факторів передумов цифрової трансформації, наявних в організації (Fischera et al., 2020), а саме:

- цифрова стратегія;
- наявність адаптованих, гнучких структур;
- наявність цифрової експертизи;
- впровадження нових технологій;
- готовність адаптувати/змінити процеси у співпраці із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами;
- побудова відкритої культури, із врахуванням ризиків.

Всі ці фактори насамперед пов'язані з управлінськими компетенціями та функціоналом, що також є предметом дослідження у статті «Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education institutions» (Kopp et al., 2019), де аналізуються зміни напрямів діяльності освітніх закладів, темпи цих змін, технології, компетенції керівництва тощо), які виникають у процесі цифрової трансформації в освітньому процесі.

У статті «Covid-19 and Digital Education: a Catalyst For Change?» зазначено, що дистанційне управління охоплює не тільки традиційний менеджмент інституцією як інфраструктурою, але й трансформацію самоуправління та самоорганізацію (Strick, 2021). Під час формування освітніх програм в умовах пандемії констатується порушення традиційного балансу: викладання/навчання – змішане і дистанційне, зникнення

кордонів між приватною та суспільною сферами – все це вимагає впровадження сучасних управлінських підходів до адміністрування процесом освіти. Важливо зрозуміти, як трансформувати академічні навчальні програми у віртуальному просторі, які цифрові технології можуть вплинути на якість освітнього процесу та які традиції та доробки академічного (традиційного) формату навчання можна використати. Тобто потрібно змінювати всю вертикаль управління освітнім закладом – від змін у корпоративній ідеології до технічного супроводу та підвищення комп'ютерної грамотності.

Необхідність таких концептуальних змін в управлінні освітніми закладами підтверджується аналітикою провідних консалтингових компаній світу. Зокрема, у звіті компанії Deloitte «The Hybrid Campus» наголошено, що період карантину та перехід на дистанційне навчання нарешті підштовхнув керівництво закладів вищої освіти до радикального переосмислення таких питань:

- як надавати освітні послуги в новому цифровому форматі;
- як зберегти якість та ефективність навчального процесу;
- як сформувати новий рівень сервісу для всіх задіяних учасників (Selingo et al., 2020).

Багато дискусій ведеться щодо термінології та подальших шляхів розвитку цифрової освіти: дистанційна, онлайн, змішана освіта. Наразі проблематичним є диференціювання онлайн та офлайн, і великі перспективи має екомодель навчання, коли всі елементи є взаємопов'язаними. І це підтверджує звіт Асоціації європейських університетів «Universities without walls. A vision for 2030», у якому наголошено, що «академічне (офлайн) навчання й надалі матиме вирішальне значення як місце для соціальної взаємодії та емоційного діалогу, а фізичний кампус буде місцем, де відбуватимуться зустрічі, що зближують і надихають, буде простором для цілеспрямованого навчання та досліджень. Віртуальний кампус розширить присутність університету» (European University Association, 2021). Зробить університет більш мобільним, відкритим до співпраці та побудови освітніх мереж з іншими університетами та організаціями.

З цим суголосні й автори статті «Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals». Визначено, що цифрова трансформація вищої освіти є нагальною потребою, проте не обмежується тільки перенесенням лекцій та матеріалів курсів в онлайн-площину і відкриттям доступу до них.

Отже, зважаючи на доволі широкий проблемний та науковий контекст цифровізації освітнього середовища, є нагальна потреба у виробленні суто практичних, управлінських покрокових механізмів оптимізації й удосконалення освітнього процесу, а саме:

- запровадження інституційних *Систем управління навчанням (Learning management system)* та оцифрування навчальних матеріалів;
- створення нових цифрових освітніх цінностей та сервісів: онлайн-реєстрація на курс, постійний доступ до матеріалів, іспити, оцінювання та багато іншого;
- формування та затвердження нових навчальних форматів, не обмежуючись міксом онлайн- та офлайн-форматів, для залучення нових цільових груп студентів та партнерів;
- створення нової комплексної архітектури освітнього закладу та відповідних ефективних навчальних процесів (Sandkuhl & Lehmann, 2017).

Стосовно цього можемо зазначити, що одним із найважливіших завдань цифрової трансформації, як і будь-якої трансформації, є комплексний підхід управління:

- об'єднати або модернізувати всі наявні системи та елементи в одну ефективну екосистему;
- оптимізувати всі без винятку освітні процеси та перевірити їх цілісність і взаємовідповідність;
- налагодити чітку й зрозумілу комунікацію з усіма стейкхолдерами процесів;
- налагодити контроль за впровадженням процесу трансформації.

І тут хочеться згадати класику та чотири базові функції менеджменту П. Друкера, які не втратили актуальності в епоху цифрової трансформації та нових парадигм: Планування; Організація; Лідерство; Контроль. Ці управлінські функції в освітньому середовищі на сучасному етапі можна реалізувати з використанням цифрових інструментів.

**Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень.** Розвиток технологій відбувається суголосно викликам часу, і вже є доволі ефективні

цифрові інструменти, програми, платформи для впровадження цифрової освіти. Але значно менше уваги приділяється управлінню цифровою освітою та аналізу змін, які відбуваються в цілях, пріоритетах, організаційній діяльності освітніх закладів.

Аналізуючи сучасний науковий доробок щодо цієї проблематики, можна виокремити декілька проблемних управлінських тем, які викликають жваву дискусію, а саме:

- ефективні методи управління щодо впровадження цифрових технологій;
- нові моделі та методи управління в освітніх закладах;
- адаптація дієвих «мережових» інструментів.

Створення ефективних управлінських рішень і моделей, а також загальний вплив та ефективність цифрових освітніх технологій перебувають у стадії експерименту й потребують подальшого детального аналізу з огляду на розбіжності в освітньому середовищі та соціокультурному контексті. Водночас міжнародні дослідження та досвід комерційних компаній доводять переваги успішних управлінських практик щодо впровадження цифрових технологій в умовах глобалізації та реальності змін.

Актуальність подальших наукових досліджень підтверджується й тим, що процес формування та становлення цифрового ринку освітніх послуг не є завершеним, а в деяких випадках перебуває на початковому етапі. Заклади освіти України переходять в онлайн-площину переважно через вимушений карантин, ніж свідомо впроваджують системну стратегію цифрової трансформації закладу. З одного боку, трансформація суттєво залежить від системного процесу реформування освіти, наявності чіткої інституційної та державної політики щодо цифрового розвитку галузі. З іншого боку, успіх подальшого існування та розвитку вищих навчальних закладів у постпандемічному середовищі підпорядковуватиметься змінам стандартної академічної парадигми та запровадженню нових гнучких цифрових сервісів у поєднанні з якісною академічною освітою. Вибудовування та впровадження нових форм і моделей освіти вимагатимуть від управлінців комплексного підходу та переосмислення багатьох управлінських норм і стандартів у галузі вищої освіти України.

#### Список літератури

Барна, О. В., Кузьмінська, О. Г. (2020). Визначення готовності закладу вищої освіти до цифрової трансформації. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 30 квітня, 2020) (с. 92–94)*. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка. <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/15374>

Гуменна, О. В., Гуменна, А. А. (2020). Цифрові комунікації в корпоративній культурі закладів вищої освіти. *Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. 24–25 вересня 2020 р., Одеса (с. 34–35)*. Одеса: ТЕС. <https://www.mdt-opu.com.ua/files/download/2020/sbornik-tezisov2020.pdf>

- Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
- ООН. (2020). «Цифровий уряд – дії по досягненню сталого розвитку». *E-Government Survey*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: a synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jpim.12562>
- Blštáková, J., Joniaková, Z., Jankelová, N., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age. *MDPI*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/5202>
- Crick, T. (2021). Covid-19 and Digital Education: a Catalyst For Change? *ITNOW*, 63(1), 16–17. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwab005>
- European Commission. Digital Education Action Plan (2018-2020). [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)
- European University Association. (2021). Universities without walls. A vision for 2030. <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf>
- Fischera, M., Imgrunda, F., Janieschab, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Science Direct*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Humenna, O., & Humenna, A. (2020). Digital communications in the corporate culture of higher education institutions. *universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf*
- Fischera, M., Imgrunda, F., Janieschab, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Science Direct*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Kopp, M., Gröbinger, O., & Adams, S. (2019). Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education institutions. <https://www.researchgate.net/publication/331682561>
- Rossikhin, V., Rossikhina, H., Radchenko, L., Marenych, V., & Bilenko, L. (2020). Digitalization of education as a driver of digital transformation of Ukraine. *ScienceRise*, 3, 66–70. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2020.001348>
- Sandkuhl, K., & Lehmann, H. (2017). Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals. In Rossmann, A., & Zimmermann, A. (Hrsg.), *Digital Enterprise Computing (DEC 2017)* (pp. 49–60). Bonn: Gesellschaft für Informatik. <http://eprints.win.informatik.uni-rostock.de/516/>
- Selingo, J., Clark, C., Noone, D., & Wittmayer, A. (2020). *The Hybrid Campus – Three Major Shifts for the Post-COVID University*. New York: Deloitte Centre for Higher Education Excellence. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/post-pandemic-hybrid-learning.html>

### References

- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: a synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jpim.12562>
- Barna, O., & Kuzminska, O. (2020). Determining the readiness of higher education institutions for digital transformation. *Materials of the IV International Scientific and Practical Internet Conference in Ternopil* (pp. 92–94). <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/15374> [in Ukrainian].
- Blštáková, J., Joniaková, Z., Jankelová, N., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Reflection of Digitalization on Business Values: The Results of Examining Values of People Management in a Digital Age. *MDPI*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/5202>
- Crick, T. (2021). Covid-19 and Digital Education: a Catalyst For Change? *ITNOW*, 63(1), 16–17. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwab005>
- European Commission. Digital Education Action Plan (2018-2020). [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en)
- European University Association. (2021). Universities without walls. A vision for 2030. <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf>
- Fischera, M., Imgrunda, F., Janieschab, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Science Direct*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Humenna, O., & Humenna, A. (2020). Digital communications in the corporate culture of higher education institutions. *Marketing and digital technologies. Collection of materials IV International Scientific and practical conference September 24-25, 2020* (pp. 34–35). Odessa: TES. <https://www.mdt-opu.com.ua/files/download/2020/sbornik-tezisev2020.pdf> [in Ukrainian].
- Kopp, M., Gröbinger, O., & Adams, S. (2019). Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education institutions. <https://www.researchgate.net/publication/331682561>
- Rossikhin, V., Rossikhina, H., Radchenko, L., Marenych, V., & Bilenko, L. (2020). Digitalization of education as a driver of digital transformation of Ukraine. *ScienceRise*, 3, 66–70. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2020.001348>
- Sandkuhl, K., & Lehmann, H. (2017). Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals. In Rossmann, A., & Zimmermann, A. (Hrsg.), *Digital Enterprise Computing (DEC 2017)* (pp. 49–60). Bonn: Gesellschaft für Informatik. <http://eprints.win.informatik.uni-rostock.de/516/>
- Selingo, J., Clark, C., Noone, D., & Wittmayer, A. (2020). *The Hybrid Campus – Three Major Shifts for the Post-COVID University*. New York: Deloitte Centre for Higher Education Excellence. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/post-pandemic-hybrid-learning.html>
- The concept of development of the digital economy and society in Ukraine for 2018-2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 17.01.2018 No. 67-p. (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
- United Nations. (2020). Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. UN E-Government Survey. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>

*O. Poddenezhnyi*

## **MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN EDUCATION: MODERN SCIENTIFIC DISCOURSE**

The article considers the scientific method of implementation and management of digital transformation of higher education, including technological, methodological and economic aspects. The problem field of introduction of new digital models and introduction of managerial experience is considered.

Recent research proves the separation of digital transformation as a new area of scientific interest for management development researchers, as well as a new research paradigm. This transformation is undoubtedly interesting and promising, as it contains many aspects and components. The main reasons for slow implementation are the complexity of the problem, the lack of data for decision-making and the uncertainty of economic impact in the future. In the educational environment, this process is slower, perhaps due to fears that such transformation processes will disrupt the traditional academic model that has developed over many years and has been relevant and effective in an era of industrial growth for many years.

The relevance of further research is confirmed by the fact that the process of forming a digital market for educational services is not complete. On the one hand, transformation significantly depends on the systematic process of education reform, the availability of clear institutional and public policies. On the other hand, the success of the continued existence and development of educational institutions in the post-pandemic environment will depend on changes in the standard academic paradigm and the introduction of new digital services in combination with quality academic education. Building and implementing new forms and models of education will require managers to take a comprehensive approach and rethink existing norms and standards of governance.

**Keywords:** digital transformation, digitalization, education, higher education, management, management.

*Матеріал надійшов 30.04.2021*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)