

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **« СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
МІЖНАРОДНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ НА РИНКУ
ОСВІТНІХ ПОСЛУГ »**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Тамара АБДІЄВА

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Тамара АБДІЄВА

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Світлана ПЕТРОВСЬКА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Абдієвій Тамарі Руслановні

1. Тема кваліфікаційної роботи:	« Стратегічний аналіз діяльності міжнародної освітньої програми на ринку освітніх послуг»
керівник кваліфікаційної роботи	Світлана Петровська, канд.екон.наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від	«20» лютого 2026 року № 51
2. Строк подання кваліфікаційної роботи	«16» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:	законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	1. Теоретичні засади стратегічного аналізу на ринку освітніх послуг. 2. Стратегічний аналіз діяльності Tallinn Summer School. 3. Стратегічні рекомендації розвитку Tallinn Summer School.
5. Перелік ілюстративного матеріалу:	презентація
6. Дата видачі завдання	20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	
12.	Попередній захист	19.05-23.05	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-18.06	

Здобувачка вищої освіти _____ Тамара АБДІЄВА

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 64 стор., 21 табл., 3 рис., 32 джерела.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних рекомендацій щодо розвитку та масштабування міжнародної освітньої програми на ринку освітніх послуг.

Об'єктом дослідження є діяльність Tallinn Summer School як міжнародної короткострокової освітньої програми на ринку освітніх послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу та формування конкурентної позиції міжнародної освітньої програми.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто теоретичні засади стратегічного аналізу організації. Систематизовано підходи вітчизняних та зарубіжних авторів до визначення поняття «стратегічний аналіз» і сформовано робоче визначення для подальшого дослідження. Визначено особливості ринку міжнародних освітніх програм як об'єкта стратегічного аналізу, охарактеризовано вплив Болонського процесу, наслідків пандемії COVID-19 та геополітичних трансформацій на розвиток короткострокових освітніх програм. Обґрунтовано методичний інструментарій дослідження, що поєднує PEST-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера та SWOT-аналіз. Розглянуто методичні підходи до оцінки економічної ефективності стратегічних рішень.

Надано загальну характеристику Tallinn Summer School як суб'єкта ринку освітніх послуг, наведено історію розвитку, портфель курсів, цінову політику та географію учасників за 2019–2025 роки. Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища програми та оцінку конкурентного середовища на ринку європейських літніх шкіл із залученням прямих конкурентів (Masaryk University, Algebra University, Aalto University, Riga Technical University). Здійснено SWOT-аналіз діяльності програми

з опорою на внутрішні дані щодо динаміки учасників, ефективності маркетингових каналів та фінансових показників, на основі якого сформовано матрицю стратегічних альтернатив SO/ST/WO/WT.

Обґрунтовано вибір стратегії розвитку Tallinn Summer School за допомогою матриці Ансоффа. Запропоновано комплекс заходів щодо географічного розширення програми та диверсифікації її продуктового портфеля. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів із розрахунком прогнозованих показників за 2026–2028 роки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний аналіз, міжнародна освітня програма, ринок освітніх послуг, літня школа, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність та зміст стратегічного аналізу організації	10
1.2. Особливості ринку міжнародних освітніх програм як об'єкта стратегічного аналізу.....	14
1.3. Інструментарій стратегічного аналізу: PEST-аналіз, конкурентний аналіз та SWOT-аналіз.....	18
1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних рішень за результатами стратегічного аналізу	21
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ TALLINN SUMMER SCHOOL НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	25
2.1. Загальна характеристика Tallinn Summer School як суб'єкта ринку освітніх послуг	25
2.2. PEST-аналіз зовнішнього середовища та оцінка конкурентного середовища програми.....	33
2.3. SWOT-аналіз діяльності Tallinn Summer School.....	39
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ TALLINN SUMMER SCHOOL НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....	45
3.1. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку Tallinn Summer School.....	45
3.2. Комплекс заходів з реалізації стратегії та оцінка їх ефективності	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується високим рівнем динамічності, інтернаціоналізацією освітніх процесів та стійким зростанням академічної мобільності: за даними ОЕСР, кількість іноземних студентів у країнах організації збільшилась на 61% упродовж 2012–2022 років [1]. В умовах посилення конкуренції між закладами вищої освіти за міжнародних учасників короткострокові міжнародні освітні програми, зокрема літні школи, виступають важливим інструментом інтеграції університетів у глобальний освітній простір, розширення міжнародної співпраці та диверсифікації фінансових надходжень.

Функціонування міжнародних освітніх програм упродовж останніх років відбувається в умовах суттєвих зовнішніх трансформацій. Пандемія COVID-19 спричинила тимчасове скорочення фізичної мобільності студентів та перегляд форматів реалізації освітніх програм. Подальшим системним чинником впливу на європейський освітній простір стало повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році, що призвело до змін у міжнародній співпраці, міграційних процесах та структурі освітньої мобільності.

Зазначені процеси актуалізують необхідність адаптації стратегій розвитку міжнародних освітніх програм до нових умов функціонування, посилення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання. У цьому контексті особливого значення набуває комплексний стратегічний аналіз, що дозволяє оцінити вплив макросередовища, визначити конкурентні переваги програми та сформувані обґрунтовані напрями її подальшого масштабування.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування конкурентоспроможної та стійкої моделі розвитку міжнародної освітньої програми в умовах трансформації ринку освітніх послуг, змін у міжнародній мобільності та посилення конкуренції на європейському ринку літніх шкіл.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних рекомендацій щодо розвитку та масштабування міжнародної освітньої програми на ринку освітніх послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) дослідити теоретичні засади стратегічного аналізу міжнародної освітньої програми;
- 2) визначити особливості функціонування міжнародних короткострокових освітніх програм на сучасному ринку;
- 3) обґрунтувати методичний інструментарій стратегічного аналізу (PEST-аналіз, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз);
- 4) обґрунтувати методичні підходи до формування стратегічних альтернатив та оцінки їх економічної ефективності;
- 5) проаналізувати зовнішнє середовище функціонування програми;
- 6) провести аналіз конкурентного середовища на ринку літніх шкіл Європи;
- 7) оцінити внутрішній потенціал та динаміку розвитку програми у 2019–2025 роках;
- 8) розробити стратегічні рекомендації щодо масштабування програми з обґрунтуванням їх ефективності.

Об'єктом дослідження є діяльність Tallinn Summer School як міжнародної короткострокової освітньої програми на ринку освітніх послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу та формування конкурентної позиції міжнародної освітньої програми.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу. Дослідження виконано на прикладі міжнародної освітньої програми Таллінського університету (Tallinn University), що реалізується у м. Таллінн, Естонія. Програма має дві сезонні сесії: Tallinn Summer School (з 2006 року, проводиться в липні) та Tallinn Winter School (з 2010 року, проводиться в січні). У межах цієї роботи обидві сесії розглядаються як єдина короткострокова освітня програма під узагальненою назвою Tallinn Summer School (далі – TSS).

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти

конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, методи економічного прогнозування та фінансово-економічні розрахунки.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління та маркетингу освітніх послуг, статистичні та фінансові показники діяльності Tallinn Summer School за 2019–2025 роки, а також відкриті джерела щодо функціонування європейських літніх шкіл.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути застосовані командою Tallinn Summer School для обґрунтування рішень щодо географічного масштабування програми та оптимізації маркетингових каналів залучення учасників.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Робота містить 21 таблицю та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та зміст стратегічного аналізу організації

Стратегічний аналіз як самостійна управлінська дисципліна сформувався у другій половині XX століття в контексті загального розвитку теорії стратегічного управління. Відправною точкою прийнято вважати 1965 рік, коли І. Ансофф опублікував працю «Corporate Strategy», в якій уперше описав стратегічні «розриви» – різницю між бажаним майбутнім станом організації та її реальними можливостями, і запропонував аналітичний інструментарій для їх подолання [2]. Відтоді стратегічний аналіз поступово виокремився з системи загального менеджменту в самостійний напрям дослідження, що охоплює методи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

В економічній літературі поняття «стратегічний аналіз» не має єдиного загальновизнаного визначення. Різні автори акцентують увагу на різних його складових – процесуальній, інформаційній, цільовій або інструментальній. З метою систематизації наявних підходів у табл. 1.1 наведено визначення стратегічного аналізу, запропоновані рядом вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічний аналіз»

Автор	Визначення	Ключовий акцент
І. Ансофф [2]	Аналітичний процес виявлення стратегічних розривів між цілями організації та її реальними можливостями у зовнішньому середовищі	Цільовий
К. І. Редченко [3]	Комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, та шляхів досягнення стратегічних цілей	Аналітичний

Автор	Визначення	Ключовий акцент
С. Л. Демиденко [4]	Процес, що дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу; інструмент обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням внутрішніх можливостей і стану зовнішнього середовища	Інструментальний
І. Д. Фаріон [5]	Дослідження сутності стратегії та її різновидів; виявлення ролі стратегічного аналізу в системі управління підприємством через застосування методів прогнозування та порівняльного конкурентного аналізу	Системний
Р. К. Шурпенкова [6]	Складова процесу управління підприємством, що забезпечує комплексну оцінку зовнішнього середовища, стратегічного потенціалу та визначення стратегічної орієнтації організації	Управлінський

Складено автором на основі [2–6]

Аналіз наведених визначень свідчить про наявність спільної основи: більшість дослідників розуміє стратегічний аналіз як процес, спрямований на оцінювання середовища функціонування організації з метою формування обґрунтованих стратегічних рішень. Водночас простежуються відмінності в розстановці акцентів: одні автори розглядають стратегічний аналіз переважно як інформаційно-аналітичний інструмент, інші – як самостійний етап стратегічного управління, треті – як комплексний механізм, що поєднує оцінку зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Більшість дослідників погоджується, що стратегічний аналіз охоплює два взаємопов'язаних напрями: аналіз зовнішнього середовища (макро- та мікрорівень) і аналіз внутрішнього потенціалу організації [4; 7]. Класифікаційну основу для розуміння різних шкіл стратегічного управління та їх внеску у методологію стратегічного аналізу запропоновано Г. Мінцбергом, який систематизував десять основних шкіл – від проектної та плануючої до конфігураційної [8]. Зовнішній аналіз дозволяє ідентифікувати можливості та загрози, що формуються в середовищі функціонування, тоді як внутрішній – визначити сильні та слабкі сторони організації. Результати обох напрямів є вихідною базою для побудови стратегії.

У контексті цієї роботи стратегічний аналіз розуміється як систематичний процес оцінювання зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації з метою обґрунтування напрямів її стратегічного розвитку. Таке визначення поєднує цільовий і процесний підходи та відповідає специфіці об'єкта дослідження – міжнародної освітньої програми, для якої аналіз макросередовища, конкурентного оточення та власних можливостей є необхідною передумовою формування стратегії масштабування.

Стратегічний аналіз виконує низку функцій у системі управління організацією. По-перше, він забезпечує інформаційну основу для стратегічного планування: без розуміння стану зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів неможливо сформулювати реалістичну стратегію. По-друге, стратегічний аналіз виконує прогностичну функцію – він дозволяє передбачити можливі зміни в середовищі та завчасно адаптувати діяльність організації. По-третє, результати стратегічного аналізу слугують орієнтиром для розподілу ресурсів і визначення пріоритетних напрямів розвитку [5; 6; 9].

Щодо структури стратегічного аналізу, у науковій літературі виділяють такі його основні компоненти: аналіз макросередовища (як правило, за допомогою PEST-аналізу), аналіз галузевого та конкурентного середовища (на основі моделі п'яти сил М. Портера або порівняльного конкурентного аналізу), а також аналіз внутрішніх можливостей і обмежень, результати якого синтезуються у SWOT-аналізі [3; 4]. Зазначений комплекс інструментів застосовуватиметься у розділі 2 цієї роботи для дослідження діяльності Tallinn Summer School.

Принципи стратегічного аналізу визначають методологічну основу його проведення та відрізняють його від оперативного або тактичного аналізу діяльності організації. У науковій літературі виділяють кілька ключових принципів, дотримання яких забезпечує достовірність і практичну цінність результатів аналізу [5; 6].

Принцип системності передбачає розгляд організації як відкритої системи, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегічний аналіз

не може обмежуватись оцінкою окремих показників діяльності – він має охоплювати взаємозв'язки між внутрішніми елементами організації та чинниками середовища її функціонування [3].

Принцип комплексності означає одночасне врахування факторів макро- та мікросередовища, а також внутрішніх ресурсів і компетенцій організації. Ігнорування будь-якого з цих складників знижує достовірність стратегічних висновків і підвищує ризик прийняття хибних рішень [4].

Принцип перспективності відображає часову орієнтацію стратегічного аналізу на майбутній стан організації. На відміну від ретроспективного аналізу, що фіксує досягнуті результати, стратегічний аналіз спрямований на виявлення тенденцій і прогнозування можливих змін у середовищі функціонування [2].

Принцип об'єктивності вимагає спирання на верифіковані дані та обґрунтовані методи їх обробки. Суб'єктивні оцінки мають бути мінімізовані або чітко відокремлені від фактичних даних, що особливо важливо під час проведення SWOT-аналізу, де ризик упередженості є найвищим [6].

Принцип цілеспрямованості означає, що стратегічний аналіз завжди проводиться у прив'язці до конкретних стратегічних цілей організації. Відсутність чітко сформульованих цілей позбавляє аналіз практичного сенсу, перетворюючи його на формальну процедуру [5].

Дотримання зазначених принципів є необхідною умовою отримання надійних результатів стратегічного аналізу, придатних для обґрунтування управлінських рішень. У цій роботі перелічені принципи реалізовано через послідовне застосування трьох інструментів аналізу – PEST, конкурентного аналізу та SWOT, що детально описані у підрозділі 1.3.

Таким чином, стратегічний аналіз є фундаментальним елементом процесу стратегічного управління, що поєднує оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища організації та забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень. Для міжнародних освітніх програм, що функціонують у динамічному конкурентному середовищі, значення стратегічного аналізу є особливо важливим – саме він

дозволяє своєчасно ідентифікувати можливості для зростання та мінімізувати ризики. Специфіка ринку, на якому функціонують такі програми, розглядається в наступному підрозділі.

1.2. Особливості ринку міжнародних освітніх програм як об'єкта стратегічного аналізу

Ринок освітніх послуг є специфічним сегментом економіки, де об'єктом купівлі-продажу виступає не сама освіта як процес, а освітня послуга – комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для здійснення навчання [10]. Концептуальні засади інтернаціоналізації вищої освіти, у межах якої формується сучасний ринок міжнародних освітніх програм, ґрунтовно розкрито у працях Дж. Найт та Г. де Віта, які пов'язують інтернаціоналізацію зі стратегічним розвитком університетів та формуванням глобальних освітніх хабів [11; 12]. Міжнародний вимір цього ринку формується через механізм академічної мобільності – переміщення студентів між країнами з освітньою метою – та охоплює широкий спектр програм: від повних ступеневих програм до короткострокових курсів тривалістю від кількох днів до кількох місяців.

Міжнародні освітні програми класифікуються за кількома ознаками. За тривалістю розрізняють програми ступеневої мобільності (навчання на здобуття повного ступеня за кордоном) та програми кредитної мобільності (короткострокове навчання за кордоном із зарахуванням кредитів у домашньому університеті) [13]. Окремо виділяють програми позаступеневої мобільності, до яких належать літні школи, інтенсивні курси, майстер-класи та інші короткострокові форми. За організаційним типом виокремлюють університетські програми (реалізовані безпосередньо закладами вищої освіти), незалежні програми (організовані спеціалізованими провайдерами поза межами університетської системи) та корпоративні програми (спрямовані на підвищення кваліфікації фахівців). Tallinn Summer School належить до категорії короткострокових освітніх програм

університетського типу, орієнтованих як на студентів університетів, так і на практикуючих фахівців.

Систематизацію основних типів міжнародних освітніх програм подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація міжнародних освітніх програм

Тип програми	Тривалість	Цільова аудиторія	Приклади
Ступенева мобільність	3–6 років	Студенти-здобувачі ступеня	Програми подвійного диплома
Кредитна мобільність	до 1 року	Студенти університетів	Erasmus+, обмінні програми
Літні/зимові школи	1–4 тижні	Студенти, фахівці	Tallinn Summer School, Aalto Summer School
Інтенсивні курси	до 3 міс.	Фахівці, студенти	Мовні курси, професійні тренінги
Мікрокредентіали	Гнучко (онлайн)	Фахівці, учні впродовж життя	Coursera, edX, Google Career Certificates

Складено автором на основі [10; 13; 14]

Ключовим інституційним чинником, що визначив архітектуру сучасного ринку міжнародних освітніх програм у Європі, став Болонський процес. Розпочатий у 1999 році підписанням Болонської декларації 29 міністрами освіти, він передбачав створення Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) на основі уніфікованої трирівневої структури ступенів, запровадження Європейської системи перезарахування кредитів (ECTS) та сприяння академічній мобільності студентів і викладачів [14]. Завдяки ECTS короткострокові програми набули можливості інтегруватися в академічні траєкторії студентів: здобуті кредити можуть зараховуватись як частина основної програми навчання, що суттєво підвищило привабливість літніх шкіл та інтенсивних курсів для студентів університетів-учасників ЄПВО. Європейська стратегія для університетів, прийнята Європейською Комісією у січні 2022 року, визначає посилення міжнародного виміру та академічної мобільності серед ключових пріоритетів розвитку європейського простору вищої освіти до 2030 року [15].

Динаміка ринку академічної мобільності у 2014–2022 роках демонструє стійке зростання попри значні зовнішні потрясіння. Незважаючи на перебої, спричинені пандемією COVID-19 у 2020–2021 роках, кількість іноземних студентів у країнах ОЕСР зросла на 18% між 2018 і 2022 роками – від 3,0 млн у 2014 році до понад 4,6 млн у 2022 році [1]. Ця стійкість відображає здатність освітніх інституцій адаптуватися до нових умов, зокрема через розширення онлайн- та гібридних форматів навчання. Аналогічні тенденції фіксуються у звітах ОЕСР щодо ключових напрямів трансформації освіти [16] та у щорічному дослідженні IE Open Doors, яке системно відстежує потоки міжнародних студентів та підтверджує відновлення ринку до допандемічних рівнів у 2022–2024 роках [17].

Пандемія COVID-19 стала переломним моментом для ринку короткострокових міжнародних програм. У 2020–2021 роках фізична академічна мобільність різко скоротилась через закриття кордонів та карантинні обмеження. Дослідження засвідчують, що кількість учасників міжнародних програм академічної мобільності суттєво знизилась у 2020–2021 навчальному році, проте вже наступного навчального року відновилась до допандемічних рівнів [13]. Для ринку літніх шкіл відновлення відбувалось поступово: програми 2021 року здебільшого проводились у гібридному або повністю онлайн-форматі, а повноцінне повернення до офлайн-формату зафіксовано переважно з 2022 року.

Структурною тенденцією, що суттєво трансформує ринок, є зростання попиту на мікрокредентіали – короткі сертифікаційні програми, що підтверджують здобуття конкретних знань або навичок. Європейська Комісія у 2022 році прийняла рекомендацію щодо розвитку екосистеми мікрокредентіалів у державах-членах ЄС, а ОЕСР розпочала спеціальний проєкт імплементації мікрокредентіалів у серпні 2022 року [14]. Попит на такі програми формується передусім з боку фахівців, які шукають гнучкі форми підвищення кваліфікації без відриву від основної діяльності, що відкриває нові можливості для короткострокових освітніх програм на кшталт літніх шкіл.

Паралельно посилюється конкуренція з боку онлайн-платформ. Coursera, edX, Udemy та подібні провайдери пропонують курси провідних університетів у дистанційному форматі за значно нижчою ціною, формуючи сегмент непрямих конкурентів для офлайн-програм [18]. Водночас фізична присутність залишається незамінною перевагою для аудиторії, що цінує нетворкінг, занурення в інше культурне середовище та неформальну комунікацію з викладачами й однолітками – саме ці елементи є ключовою цінністю літніх шкіл [13].

Важливим чинником, що впливає на формування попиту на міжнародні освітні програми, є геополітичний контекст. Виключення росії та Білорусі зі структур Болонського процесу у квітні 2022 року у відповідь на повномасштабне вторгнення в Україну [14] суттєво змінило карту академічної мобільності у Східній Європі та Балтійському регіоні, де функціонує Tallinn Summer School. Водночас зросла кількість українських студентів та фахівців у країнах ЄС, частина з яких стала потенційною аудиторією для короткострокових освітніх програм.

Специфіка ринку міжнародних освітніх програм як об'єкта стратегічного аналізу визначається кількома ключовими характеристиками. По-перше, ринок є сезонним: переважна частина короткострокових програм концентрується в літній період, що формує виражену нерівномірність попиту та вимагає ретельного планування маркетингових кампаній. По-друге, продукт має виражений репутаційний характер: рішення про участь у програмі значною мірою ґрунтується на відгуках попередніх учасників, рейтингах та партнерствах з університетами. По-третє, ринок є географічно диверсифікованим: програми конкурують у глобальному масштабі, залучаючи учасників з десятків країн та формуючи унікальну структуру маркетингових каналів, відмінну від традиційного ринку освітніх послуг. Нарешті, попит на програми суттєво залежить від зовнішніх чинників: візової політики, обмінних курсів, геополітичної ситуації та рівня академічної мобільності у країнах-донорах учасників [10; 13].

Зазначені особливості зумовлюють необхідність комплексного стратегічного аналізу для програм типу Tallinn Summer School, що охоплює як оцінку

макросередовища, так і аналіз конкурентного оточення та внутрішніх можливостей. Методологічний інструментарій такого аналізу розглянуто в наступному підрозділі.

1.3. Інструментарій стратегічного аналізу: PEST-аналіз, конкурентний аналіз та SWOT-аналіз

Вибір методичного інструментарію є ключовим методологічним рішенням у процесі стратегічного аналізу. В сучасній практиці стратегічного управління сформувався комплекс аналітичних інструментів, кожен з яких орієнтований на дослідження певного рівня середовища організації. У цій роботі застосовано три взаємодоповнюючих інструменти: PEST-аналіз, конкурентний аналіз на основі моделі п'яти сил М. Портера та SWOT-аналіз. Їх сукупне застосування забезпечує охоплення всіх ключових рівнів стратегічного середовища – від макrorівня до внутрішнього потенціалу організації.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є інструментом систематизованої оцінки чинників макросередовища, що чинять вплив на діяльність організації. Він дозволяє структурувати зовнішні фактори за чотирма групами та оцінити їх потенційний вплив на стратегічні позиції організації [19]. У розширених варіантах використовується модифікація PESTEL, що додатково включає екологічний (Environmental) та правовий (Legal) аспекти, проте для цілей цього дослідження базова чотирикомпонентна структура є достатньою.

Характеристику складових PEST-аналізу наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові PEST-аналізу та їх зміст

Складова	Ключові елементи аналізу
Політична (P)	Стабільність політичної системи, регуляторна політика у сфері освіти, візова політика, міжнародні угоди про визнання кваліфікацій
Економічна (E)	Рівень доходів цільової аудиторії, обмінні курси валют, вартість подорожей та проживання, фінансування академічної мобільності

Складова	Ключові елементи аналізу
Соціальна (S)	Демографічні тенденції, попит на міжнародну освіту, культурне ставлення до навчання за кордоном, тренди на ринку праці
Технологічна (T)	Розвиток онлайн-освіти, цифрові платформи просування, технології дистанційного навчання, інструменти управління освітнім процесом

Складено автором на основі [19; 20]

Перевагою PEST-аналізу є його структурованість та універсальність: він може застосовуватись до організацій будь-якого типу та масштабу. Для міжнародних освітніх програм особливої значущості набувають політична та соціальна складові, оскільки академічна мобільність безпосередньо залежить від геополітичної ситуації, візових режимів та суспільного запиту на міжнародну освіту [14].

Конкурентний аналіз охоплює оцінювання структури ринку та позиції організації серед конкурентів. Теоретичним підґрунтям конкурентного аналізу у цій роботі слугує модель п'яти конкурентних сил М. Портера, вперше описана у праці «Competitive Strategy» (1980) [21]. Модель передбачає аналіз п'яти структурних сил, що визначають рівень конкуренції та довгострокову прибутковість галузі: загроза появи нових гравців, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза з боку продуктів-замінників та інтенсивність суперництва між наявними конкурентами.

Водночас у контексті ринку короткострокових освітніх програм застосування повної моделі п'яти сил обмежено специфікою галузі: постачальники (викладачі, організатори) та покупці (учасники) мають принципово відмінну природу порівняно з традиційними товарними ринками. Тому у розділі 2 конкурентний аналіз доповнено порівняльним методом – зіставленням ключових параметрів програм-конкурентів за стандартизованими критеріями (ціна, тривалість, географія набору, формат, мова навчання, партнерства). Цей підхід дозволяє не лише ідентифікувати конкурентів, а й встановити відносну конкурентну позицію Tallinn Summer School.

SWOT-аналіз є інтегративним інструментом стратегічного аналізу, що поєднує результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища в єдиній матриці. Аббревіатура SWOT розшифровується як Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози) [20]. Перші два елементи відображають внутрішнє середовище організації, останні два – зовнішнє.

Методологічна цінність SWOT-аналізу полягає у його синтетичному характері: він дозволяє звести розрізнені дані PEST-аналізу та конкурентного аналізу до єдиної системи координат і сформулювати стратегічні альтернативи на основі поєднання внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами. Зокрема, перехресний аналіз квадрантів (SO – використання можливостей через сильні сторони; ST – подолання загроз через сильні сторони; WO – подолання слабкостей через можливості; WT – мінімізація збитків) дозволяє визначити стратегічні пріоритети [20; 22].

Вибір саме цього комплексу інструментів для аналізу Tallinn Summer School зумовлений кількома міркуваннями. По-перше, всі три інструменти є взаємодоповнюючими: PEST охоплює макросередовище, конкурентний аналіз – мікросередовище, SWOT – внутрішній потенціал та їх синтез. По-друге, зазначені інструменти є загальновизнаними в академічній та управлінській практиці, що забезпечує можливість верифікації та порівняння результатів. По-третє, вони адаптовані до специфіки некомерційних та освітніх організацій, де відсутні традиційні фінансові індикатори конкурентоспроможності [6; 21].

Описаний комплекс інструментів є необхідним, але не достатнім для повного циклу стратегічного аналізу: за його результатами формується картина стратегічного становища організації, проте перехід до конкретних рекомендацій потребує додаткового методичного апарату – інструментів формування стратегічних альтернатив та оцінки їхньої економічної ефективності, що розглядаються в наступному підрозділі.

1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічних рішень за результатами стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз як етап стратегічного управління не завершується ідентифікацією можливостей та загроз середовища функціонування організації. Його логічним продовженням є формування стратегічних альтернатив та їх економічне обґрунтування – без кількісної оцінки очікуваних результатів стратегічні рекомендації мають обмежену практичну цінність та не можуть бути використані як основа управлінських рішень [22]. Тому методичний інструментарій стратегічного аналізу доцільно розглядати у поєднанні з інструментами оцінки ефективності стратегічних рішень, що є предметом цього підрозділу.

У теорії стратегічного управління виокремлюють кілька рівнів оцінки ефективності стратегії. По-перше, оцінка стратегічної відповідності – визначення, наскільки запропонована стратегія відповідає результатам проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. По-друге, оцінка економічної ефективності – кількісне обґрунтування доцільності реалізації стратегії на основі співвідношення витрат і результатів. По-третє, оцінка ризиків – аналіз чутливості стратегії до можливих змін у середовищі функціонування [20; 22].

Інструменти формування стратегічних альтернатив. Перехід від результатів стратегічного аналізу до конкретних стратегічних рішень забезпечується спеціалізованими аналітичними матрицями. Однією з найбільш широко застосовуваних є матриця Ансоффа («продукт – ринок»), розроблена І. Ансоффом у 1957 році як інструмент структурування варіантів зростання організації [2]. Матриця передбачає чотири базові стратегічні альтернативи: проникнення на ринок (наявний продукт – наявний ринок), розвиток ринку (наявний продукт – новий ринок), розвиток продукту (новий продукт – наявний ринок) та диверсифікацію (новий продукт – новий ринок). Структуру матриці Ансоффа подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Матриця Ансоффа: стратегічні альтернативи розвитку організації

	Наявний ринок	Новий ринок
Наявний продукт	Стратегія проникнення на ринок (низький ризик)	Стратегія розвитку ринку (середній ризик)
Новий продукт	Стратегія розвитку продукту (середній ризик)	Стратегія диверсифікації (високий ризик)

Складено автором на основі [2]

Кожна зі стратегій передбачає різний рівень ризику та інвестицій. Стратегія проникнення є найменш ризикованою, оскільки спирається на наявні компетенції організації, тоді як диверсифікація потребує одночасного освоєння нового продукту та нового ринку, що суттєво підвищує ймовірність невдачі. Для організацій, що демонструють стабільне зростання у наявному сегменті, методологічно обґрунтованими є стратегії розвитку ринку та розвитку продукту, тоді як для організацій у стадії стагнації може бути виправданою більш агресивна стратегія диверсифікації [2; 20].

Альтернативними інструментами формування стратегічних альтернатив є матриця BCG (зростання – частка ринку) та матриця McKinsey/GE (привабливість галузі – конкурентна позиція). Проте їх застосування ефективно переважно для організацій з диверсифікованим продуктовим портфелем, що не характерно для короткострокових освітніх програм. Тому у розділі 3 цієї роботи інструментом обґрунтування стратегічних альтернатив для Tallinn Summer School виступатиме матриця Ансоффа.

Показники економічного обґрунтування стратегічних рішень. Економічна оцінка стратегічних рекомендацій передбачає розрахунок системи кількісних показників, що уможливають порівняння витрат на реалізацію стратегії з очікуваними результатами. У сучасній практиці стратегічного менеджменту сформувався комплекс показників, систематизацію яких подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники економічного обґрунтування стратегічних рішень

Показник	Формула розрахунку	Призначення в межах стратегічного аналізу
ROI (Return on Investment)	$(\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\%$	Загальна окупність інвестицій у реалізацію стратегії
ROMI (Return on Marketing Investment)	$(\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Маркет. витрати}) / \text{Маркет. витрати} \times 100\%$	Окупність маркетингової складової стратегії
CAC (Customer Acquisition Cost)	Витрати на залучення / Кількість нових клієнтів	Вартість залучення одного учасника
LTV (Lifetime Value)	Середній дохід $\times$ Тривалість співпраці	Цінність учасника впродовж життєвого циклу
Conversion Rate	$\text{Кількість учасників} / \text{Кількість заявок} \times 100\%$	Ефективність маркетингової воронки

Складено автором на основі [22; 23; 24]

Показник ROI є базовим індикатором фінансової ефективності стратегічного рішення. Його перевагою є простота розрахунку та універсальність застосування, що дозволяє порівнювати між собою альтернативні стратегічні напрями. Значення ROI понад нуль свідчить про прибутковість стратегії, проте для обґрунтованого висновку фактичне значення необхідно зіставляти з альтернативними напрямками інвестування або з галузевими бенчмарками [22; 23].

Показник ROMI є модифікацією ROI, адаптованою для оцінки маркетингової складової стратегії. На відміну від загального ROI, ROMI враховує виключно маркетингові витрати та доходи, безпосередньо ними генеровані [23]. Для організацій, що реалізують стратегії розвитку ринку чи продукту, ROMI є особливо інформативним показником, оскільки маркетингові інвестиції становлять значну частку витрат на впровадження таких стратегій.

Показники CAC та LTV характеризують ефективність роботи з клієнтською базою організації. Співвідношення LTV/CAC є інтегральним індикатором стійкості бізнес-моделі: значення понад 3:1 вважається оптимальним, нижче 1:1 – критичним [24]. У контексті стратегій розвитку ринку аналіз цих

показників у розрізі окремих географічних сегментів дозволяє оцінити доцільність експансії на нові ринки.

Оцінка ризиків та сценарний аналіз. Поряд із кількісними показниками ефективності, методичною основою стратегічних рішень слугує сценарний аналіз. Він передбачає розрахунок ключових показників ефективності у трьох сценаріях розвитку подій: песимістичному, базовому та оптимістичному [22; 25]. Такий підхід дозволяє оцінити чутливість стратегії до зміни ключових параметрів зовнішнього середовища – попиту, цін, обмінних курсів – та сформулювати управлінські рішення з урахуванням ризиків. Для міжнародних освітніх програм, що функціонують в умовах геополітичної нестабільності та валютних коливань, сценарний підхід є методологічно необхідним.

Зв'язок результатів стратегічного аналізу та оцінки ефективності. Послідовність застосування описаних інструментів у системі стратегічного управління має чітку логіку. Результати PEST-аналізу формують уявлення про макрочинники, що визначають межі стратегічних можливостей. Конкурентний аналіз дозволяє позиціонувати організацію відносно конкурентів та виявити джерела конкурентної переваги. SWOT-аналіз синтезує отримані дані та формує основу для стратегічних альтернатив. Матриця Ансоффа структурує ці альтернативи у систему координат «продукт – ринок». Нарешті, кількісні показники ефективності забезпечують економічне обґрунтування обраної стратегії та підтверджують її практичну доцільність [20; 22].

Сукупне застосування описаного комплексу інструментів у розділах 2 та 3 цієї роботи дозволить провести цілісний стратегічний аналіз діяльності Tallinn Summer School та сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації з кількісною оцінкою їхньої ефективності.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ TALLINN SUMMER SCHOOL НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика Tallinn Summer School як суб'єкта ринку освітніх послуг

Об'єктом дослідження виступає міжнародна освітня програма Таллінського університету (Tallinn University) – найбільшого університету гуманітарного профілю в Естонії та третього за розміром державного університету країни [26]. Програма реалізується у форматі офлайн-навчання у м. Таллінн (Естонія) та має дві сезонні сесії: Tallinn Summer School, що проводиться в липні та функціонує з 2006 року, і Tallinn Winter School, що проводиться в січні з 2010 року. У межах цього дослідження обидві сесії розглядаються як єдина короткострокова освітня програма під узагальненою назвою Tallinn Summer School (далі – TSS), яка позиціонується як одна з найстаріших і найбільш досвідчених міжнародних освітніх програм у Балтійському регіоні.

Місія TSS полягає у поєднанні якісної короткострокової освіти з глибоким зануренням в естонське культурне середовище. Програма пропонує учасникам не лише академічні курси, а й насичену культурну програму – відвідування музеїв, поїздки до природних об'єктів та культурних пам'яток, а також заходи, спрямовані на знайомство з естонськими традиціями та сучасним суспільством [26]. Таке поєднання освітнього та культурного компонентів є ключовою характеристикою позиціонування TSS на ринку.

Цільова аудиторія програми охоплює два основних сегменти: студентів університетів, які прагнуть здобути нові компетенції або покращити мовні навички в міжнародному середовищі, та практикуючих фахівців, зацікавлених у короткостроковому підвищенні кваліфікації. Літня сесія має тривалість 3 тижні та

включає ширший каталог курсів, зимова сесія триває теж до 3 тижнів але охоплює меншу кількість курсів і учасників. Онлайн-формат застосовувався тимчасово у 2020–2021 роках у зв'язку з пандемією COVID-19; починаючи з 2022 року програма повністю повернулась до офлайн-формату.

Навчальна пропозиція TSS станом на 2026 рік охоплює кілька тематичних напрямів: мовні курси (Estonian Language, English Language), культурологічні курси та воркшопи (Introduction to Estonia and Finno-Ugric Cultures, Estonian food culture), а також курси у сферах дизайну, цифрових технологій, міжнародних відносин та маркетингу (Experimental Interaction Design, Global Brand Strategy, The Formation of Global Norms, Creative Psychotherapy, Baltic Security) [27]. Основна маса курсів позиціонується у діапазоні 300–650 € за участь.

TSS підтримує партнерські відносини з провідними університетами світу, зокрема з Принстонським університетом (США), Університетом науки та технологій Гонконгу (HKUST), Наньянським технологічним університетом (Сінгапур) та Університетом Гумбольдта (Берлін). Курси TSS забезпечують можливість отримання залікових кредитів ECTS, що дозволяє учасникам з університетів Болонського простору зараховувати здобуті кредити у рамках основної освітньої програми [26].

Аналіз діяльності TSS у цьому підрозділі здійснено за двома часовими горизонтами. Динаміку участі розглянуто за період 2019–2026 років, що дозволяє оцінити вплив пандемії COVID-19 та подальшого відновлення на масштаб програми. Фінансово-економічні показники проаналізовано за період 2022–2025 років – з моменту запровадження систематичного фінансового обліку діяльності програми. Такий підхід забезпечує максимальне використання наявних даних та відповідає реальній доступності інформації за різними категоріями показників.

Динаміка участі та структура воронки набору. Структуру воронки набору учасників TSS подано у табл. 2.1 та 2.2. На відміну від спрощеного представлення «заявка – оплата», запропонована модель розкриває послідовність етапів обробки заявки: первинна оцінка кандидата командою TSS (з можливим відхиленням за

невідповідністю критеріям), прийняття заявки, можливе скасування участі самим кандидатом, оплата та фактична участь.

Таблиця 2.1

Воронка набору учасників літньої сесії Tallinn Summer School у 2019–2025 роках

Показник	TSS19	TSS22	TSS23	TSS24	TSS25
Заявок подано	1 064	800	819	1 088	1 044
Відхилено командою TSS	330	238	346	404	170
Частка відхилених, %	31,0	29,8	42,3	37,1	16,3
Прийнято до програми	734	562	473	684	874
Скасовано учасниками	286	212	216	295	460
Частка скасувань, %	39,0	37,7	45,7	43,1	52,6
Оплачено	335	297	242	348	385
Стипендії	113	0	0	24	14
Фактичних учасників	448	297	242	382	403
Конверсія заявка → учасник, %	42,1	37,1	29,5	35,1	38,6

Складено автором на основі внутрішніх даних Tallinn Summer School

Таблиця 2.2

Воронка набору учасників зимової сесії Tallinn Winter School у 2019–2026 роках

Показник	TWS19	TWS20	TWS23	TWS24	TWS25	TWS26
Заявок подано	347	436	318	290	420	791
Відхилено командою TSS	135	93	145	71	109	65
Частка відхилених, %	38,9	21,3	45,6	24,5	26,0	8,2
Прийнято до програми	212	343	173	219	311	675
Скасовано учасниками	54	64	60	146	155	387
Частка скасувань, %	25,5	18,7	34,7	66,7	49,8	57,3
Оплачено	125	261	113	71	138	260
Стипендії	0	0	0	0	7	7
Фактичних учасників	125	261	113	71	153	276
Конверсія заявка → учасник, %	36,0	59,9	35,5	24,5	36,4	34,9

Складено автором на основі внутрішніх даних Tallinn Summer School

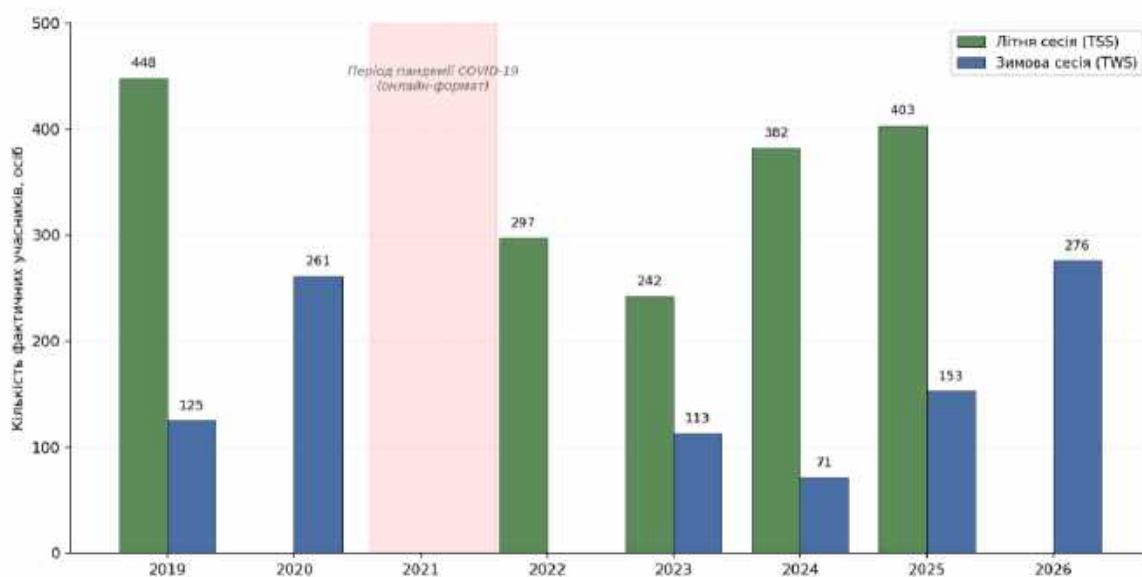


Рис. 2.1. Динаміка кількості фактичних учасників літньої та зимової сесій Tallinn Summer School у 2019–2026 роках (складено автором)

Візуалізація на рис. 2.1 та аналіз воронки набору дозволяють виокремити кілька стратегічно значущих тенденцій. По-перше, програма відновились після пандемії та переростає допандемічні показники. Літня сесія у 2025 році досягла 403 учасників проти 448 у 2019 році – тобто фактично відновились до доковідного рівня (90%). Зимово сесія TWS26 з 276 учасниками не лише перевершила показник 2019 року (125), а й перевищила результат TWS20 (261), що передувало пандемії, ставши новим історичним максимумом зимової сесії. Це свідчить про вдале репозиціонування зимового формату, який упродовж 2023–2024 років переживав найбільший спад.

По-друге, спостерігається структурний зсув у воронці. Частка заявок, відхилених командою TSS, у зимовій сесії 2026 року склала 8,2% проти 38,9% у 2019 році – зниження майже у п'ять разів. Це свідчить про підвищення якості первинного відбору кандидатів через таргетовану маркетингову комунікацію: програма поступово навчилася залучати саме ту аудиторію, що відповідає її критеріям, що знижує операційне навантаження на команду відбору. Водночас зростає частка скасувань самими учасниками – з 39,0% у 2019 році до 52,6% у літній сесії 2025 року. Це є типовим сигналом про операційні втрати після стадії

прийняття заявки та потребує окремої уваги в розділі 3 (вдосконалення процесів утримання учасників між прийняттям та оплатою).

По-третє, конверсія від заявки до фактичної участі за період 2022–2025 років варіюється у діапазоні 29,5–38,6% (табл. 2.1), що відповідає природній структурі воронки набору з суттєвою часткою відсіву на етапах первинної оцінки та самоскасування. Стабілізація показника на рівні 35–39% у 2024–2025 роках свідчить про усталеність процесу обробки заявок.

Фінансово-економічні показники діяльності. Сукупні фінансово-економічні показники TSS за період 2022–2025 років подано у табл. 2.3. Базовою методологічною засадою є розрахунок інтегрального ROI на рівні сукупної річної діяльності, оскільки загальні витрати програми не розщеплюються між літньою та зимовою сесіями у фінансовому обліку. ROMI, навпаки, розрахований окремо для кожної сесії, оскільки маркетингові кампанії літньої та зимової сесій ведуться окремо.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники Tallinn Summer School у 2022–2025 роках, €

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід літньої сесії	158 377	159 669	277 818	275 369
Дохід зимової сесії	17 485	51 245	77 394	82 584
Сукупний дохід	175 862	210 914	355 212	357 953
Загальні витрати	147 257	137 404	287 465	328 751
Маркетинговий бюджет	1 888	3 010	23 602	26 345
ROI річний, %	+19,4	+53,5	+23,6	+8,9
ROMI літньої сесії, %	16 677	10 510	2 254	1 991
ROMI зимової сесії, %	1 752	3 305	556	527
CAC, €/учасник	4,1	8,2	38,4	38,8

Складено автором на основі внутрішніх фінансових даних Tallinn Summer School

Аналіз фінансово-економічних показників виявляє три ключові тенденції. По-перше, сукупний дохід програми зріс удвічі за чотири роки – зі 175,9 тис. € у 2022 році до 358,0 тис. € у 2025 році. Особливо значущим є зростання внеску

зимової сесії: її частка у сукупному доході збільшилась з 9,9% у 2022 році до 23,1% у 2025 році, що свідчить про поступове формування зимової сесії як повноцінного, а не допоміжного джерела доходу.

По-друге, річний ROI демонструє нестабільну, але переважно низхідну динаміку: від пікового значення +53,5% у 2023 році до +8,9% у 2025 році. Зниження ROI відбувається попри зростання доходу, що свідчить про випереджальне зростання витрат. Загальні витрати збільшились у 2,4 раза (з 137,4 до 328,8 тис. €) за той самий період, що сукупний дохід – у 1,7 раза. Це створює стратегічний виклик: подальше масштабування потребуватиме не лише збільшення доходу, а й контролю за структурою витрат.

По-третє, найбільш виражена негативна динаміка спостерігається у показнику SAC (вартості залучення одного учасника). Зростання маркетингового бюджету з 1,9 тис. € у 2022 році до 26,3 тис. € у 2025 році (тобто у 13,9 раза) при зростанні кількості учасників лише у 1,8 раза призвело до збільшення SAC з 4,1 € до 38,8 € – у 9,5 раза. Сама динаміка свідчить про ефект насичення каналу: кожен наступний учасник коштує все дорожче. Це підкреслює стратегічну необхідність диверсифікації маркетингових каналів та виходу на нові географічні ринки, що буде деталізовано у розділі 3.

Показники ROMI залишаються винятково високими в абсолютному вимірі (від 527% до 16 677%), що пояснюється низькою часткою маркетингового бюджету в загальній структурі витрат – програма значною мірою спирається на органічний трафік, університетські партнерства та рекомендації попередніх учасників. Водночас саме поступове зниження ROMI з 2022 до 2025 року є чітким індикатором, що резерв органічного зростання вичерпується і подальший розвиток вимагатиме структурованих маркетингових інвестицій.

Географічна структура та сегментна прибутковість учасників. Аналіз географічної структури учасників TSS здійснено на основі бази даних оплачених учасників літніх сесій 2022–2025 років (1 186 осіб з 72 країн). Для забезпечення коректності оцінки сегментної прибутковості з вибірки виключено стипендіатів та

учасників, чию участь оплатили партнерські університети, оскільки кошти від цих категорій не відображають реальну платоспроможність національних ринків. Розподіл учасників за регіонами світу та відповідну структуру доходу TSS подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Регіональна структура учасників та доходу Tallinn Summer School у 2022–2025 роках (за оплаченими учасниками літніх сесій)

Регіон	Учасн.	Частка учасн., %	Дохід, €	Частка доходу, %	Сер. чек, €
ЄС/ЄЕЗ	658	55,5	343 956	53,0	523
Східна Азія	202	17,0	98 990	15,2	490
Північна Америка	122	10,3	104 992	16,2	861
Велика Британія	74	6,2	40 855	6,3	552
Південно-Східна Азія та Океанія	45	3,8	12 720	2,0	283
Близький Схід та Північна Африка	30	2,5	15 820	2,4	527
СНД та пострадянські країни	25	2,1	14 640	2,3	586
Латинська Америка	14	1,2	8 360	1,3	597
Південна Азія	10	0,8	6 255	1,0	626
Африка південніше Сахари	6	0,5	2 890	0,4	482
Разом	1 186	100,0	649 478	100,0	548

Складено автором на основі внутрішніх даних Tallinn Summer School. Розрахунок виконано за оплаченими учасниками; стипендіати та учасники, оплачені університетами, виключені з вибірки

Структура аудиторії TSS характеризується вираженим домінуванням європейського ринку: на ЄС/ЄЕЗ та Велику Британію разом припадає 61,7% учасників і 59,3% доходу. Східна Азія – переважно Китай (65 осіб), Гонконг (91 особа) та Японія (36 осіб) – формує другий за розміром сегмент (17,0% учасників, 15,2% доходу). Найвищий середній чек серед усіх регіонів демонструє Північна Америка – 861 € проти середнього по програмі 548 €, що пояснюється

переважанням учасників із США (924 €), які традиційно обирають довші та дорожчі курси.

Розподіл за окремими країнами-донорами доходу подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Топ-10 країн за доходом Tallinn Summer School у 2022–2025 роках

Країна	Учасн.	Дохід, €	Сер. чек, €	Частка доходу, %
США	102	94 282	924	14,5
Німеччина	127	62 500	492	9,6
Естонія	102	50 122	491	7,7
Гонконг	91	44 595	490	6,9
Велика Британія	74	40 855	552	6,3
Франція	72	40 540	563	6,2
Китай	65	31 460	484	4,8
Нідерланди	52	28 330	545	4,4
Іспанія	21	19 710	939	3,0
Італія	44	18 835	428	2,9
Топ-10 разом	750	431 229	–	66,4

Складено автором на основі внутрішніх даних Tallinn Summer School

На топ-10 країн припадає 66,4% сукупного доходу TSS, тоді як решту 33,6% генерують учасники з понад 60 країн. Це свідчить про концентрований характер доходу за обмеженою групою провідних ринків при широкій географічній диверсифікації аудиторії. Найприбутковішими ринками за критерієм середнього чеку є США (924 €) та Іспанія (939 €), що дозволяє їх кваліфікувати як преміальні сегменти; основну ж масу доходу забезпечують Німеччина, Естонія, Гонконг, Велика Британія та Франція з помірним середнім чеком (490–560 €).

Виявлена структура доходу має прямі стратегічні наслідки для розділу 3: пріоритетні географічні напрями масштабування мають визначатися за поєднанням обсягу фактичних учасників, рівня середнього чеку та потенціалу зростання. У такій логіці першочерговими кандидатами на пріоритетне таргетування виступають дві групи ринків. До першої належать недостатньо освоєні преміальні

ринки з підтвердженою платоспроможністю аналогічних аудиторій – Канада, Австралія, Південна Корея та Сінгапур. До другої – ринки з високим середнім чеком при вже наявному стійкому попиті, що дозволяє нарощувати дохід без пропорційного збільшення маркетингового бюджету: Іспанія (середній чек 939 €) та Японія (515 €). Подальша деталізація цих напрямів здійснюється у підрозділі 3.1 у межах стратегії розвитку ринку за матрицею Ансоффа.

2.2. PEST-аналіз зовнішнього середовища та оцінка конкурентного середовища програми

Аналіз зовнішнього середовища Tallinn Summer School здійснено у двох взаємопов'язаних частинах: PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність програми, тоді як конкурентний аналіз – визначити позицію TSS серед безпосередніх конкурентів на ринку літніх шкіл Європи. Для забезпечення аналітичної цінності інструментів кожен виявлений чинник оцінено за двома параметрами: напрямом впливу (позитивний (+), негативний (–) або нейтральний (0)) та силою впливу за п'ятибальною шкалою (від 1 – слабкий до 5 – вирішальний). Такий підхід дозволяє перейти від описової інвентаризації чинників до структурованого порівняння їх стратегічної значущості.

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища Tallinn Summer School подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз зовнішнього середовища Tallinn Summer School

Складова	Чинник	Зміст та вплив на TSS	Напрямок	Сила
Політична (Р)	Членство Естонії в ЄС та НАТО	Стабільне правове середовище, вільне переміщення в Шенгенській зоні, репутація надійної країни для міжнародних учасників	+	4
	Болонський процес та ЄПВО	Визнання кредитів ECTS учасниками з університетів-партнерів; стимулює попит на короткострокові освітні програми [14]	+	4
	Естонська національна	Інтернаціоналізація освіти визначена пріоритетом державної політики, що формує	+	3

Складова	Чинник	Зміст та вплив на TSS	Напрям	Сила
	стратегія освіти 2021–2035	сприятливий регуляторний контекст для міжнародних програм [28]		
	Шенгенський режим для країн ЄС	Вільне переміщення учасників з країн Шенгенської зони знижує адміністративні бар'єри участі для основного європейського сегмента аудиторії	+	3
Економічна (Е)	Інфляційний тиск в єврозоні	Зростання споживчих цін у країнах єврозони у 2022–2024 роках підвищило витрати на оплату праці викладачів, оренду приміщень та логістичне забезпечення програми, що віддзеркалюється у зростанні загальних витрат TSS з 137,4 до 328,8 тис. € за 2023–2025 роки	–	4
	Зростання вартості авіаперельотів	Підвищує загальну вартість участі для учасників з далеких регіонів	–	3
	Висока вартість життя в Естонії	Таллінн є одним з дорожчих міст у Балтії та Центральній Європі, що збільшує супутні витрати учасників порівняно з Брно або Рігою	–	3
	Розвинена банківська та платіжна інфраструктура Естонії	Естонія є одним з європейських лідерів цифрового банкінгу та fintech-екосистеми; інтегровані онлайн-платежі, SEPA-перекази та цифрові гаманці спрощують процес оплати для міжнародних учасників, знижуючи операційні бар'єри участі	+	3
Соціальна (S)	Зростання попиту на міжнародну освіту	Кількість іноземних студентів у країнах ОЕСР зросла на 18% між 2018 і 2022 роками [1]	+	5
	Тренд на lifelong learning та мікрокреденціали	Попит фахівців на короткострокові сертифікаційні програми зростає; TSS може розширити пропозицію [14]	+	4
	Репутаційна чутливість ринку	Рішення про участь визначається відгуками; високий NPS 72–83 у TSS є стратегічним активом	+	4
	Сезонність попиту	Концентрація програм у літньо-зимові сезони створює нерівномірність завантаження команди	–	2
Технологічна (Т)	Зростання онлайн-освіти (Coursera, edX)	Посилює конкуренцію з боку непрямих замінників; вимагає диференціації через нетворкінг та культурне занурення [13; 18]	–	4
	Цифровізація маркетингових каналів	Google Ads забезпечив 51,9% трафіку у сезоні TWS 2026; соціальні мережі генерують охоплення 171–258 тис. осіб за сезон	+	4
	Інструменти персоналізованої комунікації	Email-маркетинг із open rate 55,3% та CTR 22,2% демонструє високу ефективність сегментованих розсилок	+	3

Складова	Чинник	Зміст та вплив на TSS	Напрямок	Сила
	Ерезидентність та цифрова інфраструктура Естонії	Репутація цифрової держави підвищує привабливість Таллінна для технологічно орієнтованих учасників	+	2

Складено автором

Інтегральна оцінка макросередовища TSS, отримана як алгебраїчна сума оцінок чинників із врахуванням прямого впливу, становить +23 балів за можливою шкалою від –50 до +50. Це свідчить про переважно сприятливе зовнішнє середовище функціонування програми. Найвагоміші позитивні чинники зосереджені у соціальній складовій (зростання глобального попиту на міжнародну освіту, тренд на мікрокредентіали) та політичній (членство в ЄС, Болонський процес, національна стратегія освіти), тоді як основні негативні чинники концентруються в економічній (висока вартість життя в Естонії, інфляційний тиск в єврозоні, зростання вартості авіаперельотів) та технологічній (онлайн-конкуренція) складових.

Оцінку конкурентного середовища TSS здійснено у два етапи: спочатку застосовано модель п'яти конкурентних сил М. Портера для оцінки структурної привабливості ринку, після чого проведено зважений конкурентний профіль програми відносно прямих конкурентів.

Аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера для ринку короткострокових міжнародних освітніх програм у Європі подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних сил ринку короткострокових міжнародних освітніх програм за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень тиску (1–5)	Обґрунтування
Загроза появи нових гравців	3	Вхідні бар'єри помірні: університетська акредитація, інфраструктура та репутація стримують вихід на ринок, проте незалежні провайдери можуть запускати нішеві програми без університетської бази

Конкурентна сила	Рівень тиску (1–5)	Обґрунтування
Ринкова влада постачальників	2	Ключові постачальники – викладачі та культурні партнери. Університетська база TLÜ забезпечує стійкий доступ до академічних кадрів
Ринкова влада покупців (учасників)	4	Учасники мають широкий вибір альтернатив; рішення приймається на основі відгуків, ціни та програми. Чутливість до ціни зростає серед учасників з країн, що розвиваються
Загроза продуктів-замінників	4	Онлайн-платформи (Coursera, edX) пропонують курси провідних університетів за значно нижчою ціною. Проте вони не відтворюють нетворкінг, культурне занурення та практичний компонент офлайн-формату
Інтенсивність суперництва між наявними гравцями	3	Прямих конкурентів у сегменті офлайн літніх шкіл у Європі – кілька десятків. Конкуренція відбувається через диференціацію за тематикою, ціною та географією рекрутингу, а не через цінові війни

Складено автором на основі [21]

Інтегральний рівень конкурентного тиску, розрахований як середнє арифметичне за п'ятьма силами, становить 3,2 з 5, що відповідає помірно високій привабливості галузі. Структура тиску характеризується високою владою покупців та значною загрозою замінників, тоді як інтенсивність прямого суперництва є помірною. Це визначає стратегічну логіку: ефективна конкурентна позиція в галузі формується не через цінові війни з прямими конкурентами, а через диференціацію продукту – якість викладання, культурний компонент, міжнародну спільноту, – що є природними перевагами TSS за даними опитувань учасників.

Формування групи порівняння. Для визначення відносної конкурентної позиції TSS відібрано три прямі конкуренти за двома критеріями: схожий формат (офлайн, 1–4 тижні, міжнародна аудиторія) та порівнянний масштаб і позиціонування. До групи прямих конкурентів увійшли: Masaryk University Summer School (Чехія) [29], Algebra International Summer School (Хорватія) [30] та Riga Technical University Summer School (Латвія) [31]. Окремо аналізується Aalto University Summer School (Фінляндія) [32] як aspirational benchmark преміум-сегмента: програма посідає 113-те місце у глобальному рейтингу QS World Rankings та функціонує в принципово іншому ціновому сегменті, що виводить її за

межі прямої конкуренції з TSS, проте робить корисним порівняльним орієнтиром для оцінки стратегічних можливостей розвитку.

Базові характеристики програм-конкурентів представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Базові характеристики Tallinn Summer School та програм-конкурентів

Параметр	TSS (EE)	MUNI (CZ)	Algebra (HR)	RTU (LV)	Aalto ¹ (FI)
Рік заснування	2006	2004	2017	2000	2019
Тривалість, тижні	1–3	2–9	4	1–3	2
Ціновий діапазон, €	280–1 650 (типово 300–650)	1 175–4 200 (all-incl.)	1 692–1 990	300–1 000 (з гуртожитком)	1 170–1 270 / курс
ECTS-кредитів за курс	1–6	3–12	6 (+4 бонус)	3–6	2–4
Учасників на сезон ²	~400 (літо) / ~280 (зима)	200–400	80–150	60–100	250+
Країн на сезон	50+	20–40	16–24	20–40	~50
Тематичний фокус	Мовний, дизайн, IT, міжнар. відносини, психологія	Соц. науки, право, природничі науки	IT, цифр. технології, креативні індустрії	STEM, інженерія	Дизайн, бізнес, технології
Цільова аудиторія	Студенти + фахівці	Переважаючо ВА/МА	Переважаючо ВА (не фахівці)	Студенти + фахівці	Студенти + фахівці
QS World Ranking	1001–1200	408	Поза рейтингом	721–730	113

¹ Aalto розглядається як *aspirational benchmark*, а не прямий конкурент через інше цінове позиціонування. ² Літня сесія 2025: 403 учасники; зимова сесія 2026: 276 учасників. Складено автором на основі відкритих даних програм-конкурентів [29–31] та первинної інформації, отриманої від Algebra International Summer School

Для кількісної оцінки конкурентної позиції побудовано зважений конкурентний профіль (табл. 2.9). Оцінювання здійснено за десятьма критеріями за п'ятибальною шкалою (1 – позиція значно слабша за середню по групі, 5 – позиція значно сильніша). Кожному критерію присвоєно вагу залежно від його значущості

для конкурентної боротьби на ринку короткострокових освітніх програм; сума ваг дорівнює одиниці.

Таблиця 2.9

Зважений конкурентний профіль Tallinn Summer School та програм-конкурентів

Критерій	Вага	TSS	MUNI	Algebra	RTU	Aalto ¹
Цінова доступність (за середнім курсом)	0,15	4	2	2	5	2
Тематичне різноманіття курсів	0,12	4	5	3	3	4
Покриття сегмента практикуючих фахівців	0,10	3	2	1	3	4
Партнерства з провідними університетами	0,10	4	5	3	3	5
Інтегрована культурна програма	0,08	5	4	4	3	3
Географія рекрутингу учасників	0,12	5	3	2	3	5
Масштаб (кількість учасників/сезон)	0,10	4	4	2	1	3
Цифрова маркетингова активність	0,08	4	4	3	3	5
ECTS-кредитна щільність	0,08	3	4	5	4	3
Інституційна зрілість (роки існування)	0,07	5	5	2	5	1
Зважена сума	1,00	4,09	3,67	2,60	3,32	3,53

¹ Aalto – aspirational benchmark, наведено для порівняння. Складено автором

Результати зваженого конкурентного профілю засвідчують лідерську позицію TSS у групі прямих конкурентів: інтегральна оцінка 4,09 переважає найближчого конкурента (MUNI, 3,67) на 0,42 бала. Конкурентна перевага TSS формується через поєднання трьох позицій з максимальною оцінкою (інтегрована культурна програма, географія рекрутингу та інституційна зрілість) та чотирьох позицій рівня «вище середнього» (цінова доступність, тематичне різноманіття, партнерства, масштаб). Цінова доступність TSS оцінена 4 балами – програма поступається лише RTU (5 балів), яка пропонує найдешевший варіант з включеним проживанням.

Порівняння з *aspirational benchmark* Aalto (3,53) демонструє, що TSS випереджає преміум-сегмент за рахунок цінової доступності, географії рекрутингу та інституційної зрілості. Водночас Aalto зберігає першість за двома стратегічними індикаторами: партнерства з провідними університетами та цифрова маркетингова активність (підкріплена ресурсами материнської інституції, що посідає 113-тє місце у QS). Це підтверджує, що подальше зміцнення позицій TSS можливе через нарощування партнерського портфеля та інвестиції в маркетингову інфраструктуру.

Найбільшим відносним обмеженням TSS у конкурентному профілі є середній рівень покриття сегмента практикуючих фахівців (3 бали) – тут лідером є Aalto (4 бали). Зважаючи на пряме підтвердження від Algebra, що вона не націлюється на фахівців, а MUNI зосереджена переважно на студентах ВА/МА, TSS має значний стратегічний простір для розширення корпоративного треку.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища та конкурентного оточення TSS виявив сприятливу макросередовищну кон'юнктуру (+23 з 50 балів) при помірно високому рівні конкурентного тиску (3,2 з 5) та лідерську конкурентну позицію програми серед прямих конкурентів (4,09 з 5). Сильні сторони TSS – цінова доступність, культурна програма, географія рекрутингу та інституційна зрілість – формують стійку основу для стратегії масштабування. Найперспективнішим стратегічним напрямом є розширення корпоративного сегмента, де конкурентна щільність у Балтійсько-Центральноевропейському регіоні залишається низькою.

2.3. SWOT-аналіз діяльності Tallinn Summer School

SWOT-аналіз є синтезуючим інструментом стратегічного аналізу, що інтегрує результати оцінки внутрішнього потенціалу організації (сильні та слабкі сторони) з висновками щодо зовнішнього середовища (можливості та загрози), отриманими у підрозділах 2.1–2.2. Для Tallinn Summer School SWOT-аналіз спирається на три джерела даних: фінансово-операційні показники діяльності

програми за 2022–2025 роки, систематичні опитування учасників та результати порівняльного конкурентного профілю.

Методична база аналізу внутрішнього середовища. Опитування учасників TSS проводяться двічі на рік, у завершальний день літньої та зимової сесій, і охоплюють усіх учасників відповідного сезону. У 2023–2026 роках сумарно зібрано понад 1 600 анкет, що формує надійну емпіричну основу для оцінки внутрішнього середовища програми. Анкета включає кількісну шкалу оцінки готовності рекомендувати програму іншим (за 10-бальною шкалою), на основі якої розраховується індекс лояльності NPS (різниця між часткою промоутерів з оцінкою 9–10 та критиків з оцінкою 0–6), а також відкриті запитання щодо позитивних та негативних аспектів участі, умов розміщення, якості викладання та культурної програми. Кількісні показники (NPS) інтерпретуються у контексті галузевих орієнтирів для освітніх програм (40–50 балів вважається добрим, понад 70 – винятковим), тоді як структуровані якісні відгуки слугують джерелом інформації про конкретні слабкі сторони програми.

SWOT-матрицю TSS подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-матриця Tallinn Summer School

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
S1. Лідерська інтегральна оцінка у конкурентному профілі (4,09 з 5) при відриві від найближчого конкурента MUNI на 0,42 бала. S2. Цінова доступність за середнім курсом (300–650 €) – нижча за MUNI, Algebra та Aalto. S3. Висока задоволеність учасників: NPS 72–83 за 2023–2026 роки (галузевий орієнтир 40–50); рекомендаційний рівень 99,3%. S4. Глобальна географія аудиторії: понад 100 країн за всю історію програми (72 країни за 2022–2025 рр.), 50+ країн щорічно. S5. Розширена культурна програма – включає поїздки, музеї, заходи знайомства з естонською культурою. S6. Підтверджена платоспроможність преміальних ринків: середній чек учасників із США – 924 € проти 548 € у середньому по програмі.	W1. Обмежена місткість власного гуртожитку TLÜ; переповнення передбачає переведення учасників до зовнішніх хостелів. W2. Покриття сегмента практикуючих фахівців обмежене (3/5 у конкурентному профілі) попри декларовану орієнтацію на цю аудиторію. W3. Організаційні прогалини напередодні старту: затримки з розкладом та інструкціями для нових учасників. W4. Різномірність рівнів підготовки у мовних групах. W5. Зростання частки скасувань після прийняття: з 39,0% у 2019 році до 52,6% у літній сесії 2025 року. W6. Зростання вартості залучення учасника (CAC) з 4,1 € у 2022 році до 38,8 € у 2025 році – ефект насичення наявних каналів.

S7. Університетська база TLÜ та партнерства (Princeton, HKUST, NTU Singapore, Humboldt). S8. Масштаб програми: 403 учасники у TSS25 та 276 у TWS26 – верхня межа діапазону прямих конкурентів.	W7. Зниження річного ROI з +53,5% у 2023 році до +8,9% у 2025 році. W8. Сильна концентрація доходу: 66,4% припадає на топ-10 країн; невикористаний потенціал ринків «довгого хвоста».
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
O1. Зростання глобального попиту на міжнародну освіту (+18% у 2018–2022 роках) [1]. O2. Тренд на мікрокреденціали та lifelong learning серед фахівців [14]. O3. Стратегічна прогалина в корпоративному сегменті: жоден з прямих конкурентів не націлюється на фахівців. O4. Розвиток цифрових маркетингових каналів (Google Ads, email, соціальні мережі) як основи для географічного таргетування. O5. Недостатньо освоєні преміальні ринки з підтвердженим попитом: Канада, Австралія, Південна Корея, Сінгапур, Японія. O6. Інтерес з боку закладів вищої освіти-партнерів до інституціональних угод про відправлення груп студентів. O7. Сильна позиція ЄС у глобальному рейтингу академічної мобільності та визнання кредитів ECTS.	T1. Конкуренція онлайн-платформ (Coursera, edX) як замінників з нижчою вартістю [13; 18]. T2. Інфляційний тиск в єврозоні (зростання витрат TSS з 137,4 до 328,8 тис. € у 2023–2025 роках). T3. Зростання вартості авіаперельотів та висока вартість життя в Таллінні – підвищення сукупної вартості участі. T4. Геополітична нестабільність у Балтійсько-Скандинавському регіоні – ризик скорочення академічних потоків. T5. Загострення конкуренції серед офлайн літніх шкіл Балтійського регіону. T6. Зростаюча чутливість учасників до співвідношення «ціна – якість» на тлі інфляції. T7. Залежність від єдиної інституції (TLÜ) – зміни у стратегії університету безпосередньо впливають на програму.

Складено автором на основі внутрішніх даних Tallinn Summer School, результатів опитувань учасників 2023–2026 років (понад 1 600 анкет) та зведеного конкурентного аналізу

Інтерпретація результатів SWOT-аналізу здійснюється за чотирма квадрантами.

Сильні сторони. Ключовою конкурентною перевагою TSS є лідерська позиція у досліджуваному сегменті: за зваженим конкурентним профілем програма отримала 4,09 з 5 балів, що перевищує найближчого конкурента MUNI (3,67) на 0,42 бала. Програма поєднує цінову доступність із високим рівнем задоволеності учасників: NPS 72–83 значно перевищує галузевий орієнтир (40–50), а рекомендаційний рівень за результатами опитувань становить 99,3%. Підтвердженням сформованої платоспроможної аудиторії є середній чек учасників з преміальних ринків: 924 € у США та 939 € в Іспанії проти середнього по програмі

548 €. Масштаб програми (403 учасники у літній сесії 2025 та 276 у зимовій сесії 2026) відповідає верхній межі діапазону прямих конкурентів та формує сильну позицію за критерієм впізнаваності й рекомендаційного маркетингу.

Слабкі сторони. Аналіз внутрішнього середовища виявив чотири групи слабкостей. Перша група – інфраструктурно-операційна (W1, W3, W4): власний гуртожиток TLÜ не покриває потреби учасників при зростаючому наборі, що змушує розміщувати частину учасників у зовнішніх хостелах нижчої якості; додатково фіксуються організаційні прогалини напередодні старту програми та різномірність рівнів підготовки у мовних групах. Структуровані відгуки учасників фіксують незадоволеність альтернативним розміщенням, що безпосередньо впливає на загальне враження від програми. Друга група – продуктова (W2): покриття сегмента практикуючих фахівців отримало лише 3 бали у конкурентному профілі попри декларовану цільову аудиторію. Третя група – фінансово-маркетингова (W5, W6, W7): зростання частки скасування після прийняття з 39,0% у 2019 році до 52,6% у літній сесії 2025 року, річний ROI знизився з +53,5% у 2023 році до +8,9% у 2025 році, тоді як вартість залучення учасника зросла у 9,5 рази (з 4,1 € до 38,8 €). Це свідчить про наближення до межі ефективності наявних маркетингових каналів. Четверта група – структурна (W8): 66,4% доходу TSS забезпечують топ-10 країн, що формує концентраційну залежність та обмежує стійкість програми до коливань у провідних ринках.

Можливості. Зовнішнє середовище TSS є сприятливим для масштабування. Особливо вагомою стратегічною можливістю є виявлена прогалина в корпоративному сегменті: жоден з прямих конкурентів програми (MUNI, Algebra, RTU) не націлюється на практикуючих фахівців, що підтверджено за результатами конкурентного аналізу та первинного опитування Algebra. Це формує унікальну стратегічну нішу для TSS, оскільки тренд на lifelong learning та мікрокредентіали [14] забезпечує зростаючий попит саме у цьому сегменті. Глобальне зростання попиту на міжнародну освіту (+18% між 2018 і 2022 роками за даними ОЕСР [1]) створює сприятливий контекст для географічного розширення. Аналіз сегментної

прибутковості (підрозділ 2.1) виявив групу недостатньо освоєних преміальних ринків з підтвердженим попитом – Канада, Австралія, Південна Корея, Сінгапур та Японія, – що формують основу для пріоритетного географічного таргетування.

Загрози. Найбільш стратегічно значущою загрозою є зростання онлайн-платформ як заміників: Coursera та edX пропонують курси провідних університетів за значно нижчою ціною, не потребуючи від учасників витрат на переїзд. Однак ці платформи не відтворюють ключових переваг TSS – живого нетворкінгу, культурного занурення та практичної спрямованості. Інфляційний тиск в єврозоні становить системну загрозу ціновій позиції: загальні витрати програми зросли з 137,4 до 328,8 тис. € за 2023–2025 роки, що при незмінному рівні цін обмежує операційну маржу. Зростання вартості авіаперельотів та висока вартість життя в Таллінні підвищують сукупну вартість участі та посилюють чутливість учасників до співвідношення «ціна – якість».

На основі SWOT-матриці сформовано матрицю стратегічних альтернатив SO/ST/WO/WT (рис. 2.2), що систематизує можливі стратегічні дії за логікою комбінування чинників. Кожній альтернативі присвоєно пріоритет за п'ятибальною шкалою на основі стратегічної значущості та операційної доступності.



Рис. 2.2. Матриця стратегічних альтернатив SO/ST/WO/WT для Tallinn Summer School (складено автором)

Аналіз матриці стратегічних альтернатив засвідчує, що найвищий стратегічний пріоритет (5/5) мають дві альтернативи: SO1 (географічне розширення на недостатньо освоєні преміальні ринки) та WO1 (розробка бізнес-треку для корпоративного сегмента). Ці альтернативи комплементарні: запуск бізнес-треку, орієнтованого на преміальні ринки, одночасно усуває продуктову слабкість TSS, реалізує виявлену стратегічну прогалину в корпоративному сегменті та зміщує географічний фокус залучення на ринки з вищим середнім чеком. Альтернативи з пріоритетом 4/5 (SO2, SO3, ST1, WO2, WO3, WT1) формують підтримуючий контур – продуктову диверсифікацію через мікрокреденціали, інституційні партнерства, диференціацію від онлайн-конкуренції та оптимізацію маркетингу. Виявлені стратегічні напрями деталізуються у розділі 3 з обґрунтуванням через матрицю Ансоффа та кількісною оцінкою ефективності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ TALLINN SUMMER SCHOOL НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку Tallinn Summer School

Вибір стратегії розвитку TSS здійснюється на основі результатів SWOT-аналізу (підрозділ 2.3), що зафіксував домінування стратегічної логіки SO – використання сильних сторін для освоєння зовнішніх можливостей. Матриця стратегічних альтернатив (рис. 2.2) визначила дві альтернативи з найвищим пріоритетом 5/5: географічне розширення на недостатньо освоєні преміальні ринки (SO1) та розробка бізнес-треку для корпоративного сегмента (WO1). Для систематизованого обґрунтування стратегічного напрямку застосовується матриця І. Ансоффа «продукт – ринок», що дозволяє позиціонувати TSS у системі координат існуючих та нових продуктів і ринків [2].

Оцінку чотирьох стратегічних альтернатив за матрицею Ансоффа подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка стратегічних альтернатив за матрицею Ансоффа для Tallinn Summer School

Стратегія	Характеристика	Оцінка застосовності для TSS
Проникнення на ринок (існуючий продукт / існуючий ринок)	Збільшення частки на наявних ринках за рахунок інтенсифікації маркетингу та підвищення лояльності	Обмежено застосовна. Резерви зростання на освоєних ринках вичерпуються: САС зріс з 4,1 € у 2022 році до 38,8 € у 2025 році (у 9,5 раза), частка відхилених заявок знизилась до 8,2% (TWS26). Подальша інтенсифікація на тих самих каналах призведе до випереджального зростання витрат
Розвиток ринку (існуючий продукт / новий ринок)	Вихід з наявною продуктовою пропозицією на нові географічні ринки	Найвища застосовність – пріоритетний напрям. Якість продукту підтверджена (NPS 72–83, рекомендаційний рівень 99,3%); 66,4% доходу припадає на топ-10 країн, що формує концентраційну залежність. Аналіз сегментної прибутковості виявив

Стратегія	Характеристика	Оцінка застосовності для TSS
		преміальні ринки з підтвердженим попитом аналогічних аудиторій
Розвиток продукту (новий продукт / існуючий ринок)	Розробка нових курсів або форматів для наявної аудиторії	Висока застосовність – доповнюючий напрям. Покриття сегмента практикуючих фахівців отримало лише 3 з 5 балів у конкурентному профілі; конкуренти (MUNI, Algebra, RTU) не націлюються на цей сегмент. Розробка бізнес-треку усуває слабкість W2 та реалізує можливість O3
Диверсифікація (новий продукт / новий ринок)	Вихід з новим продуктом на новий ринок	Не рекомендована. Поєднання двох новацій одночасно потребує значних інвестицій при високому ризику; не відповідає поточному ресурсному потенціалу TSS

Складено автором на основі [2]

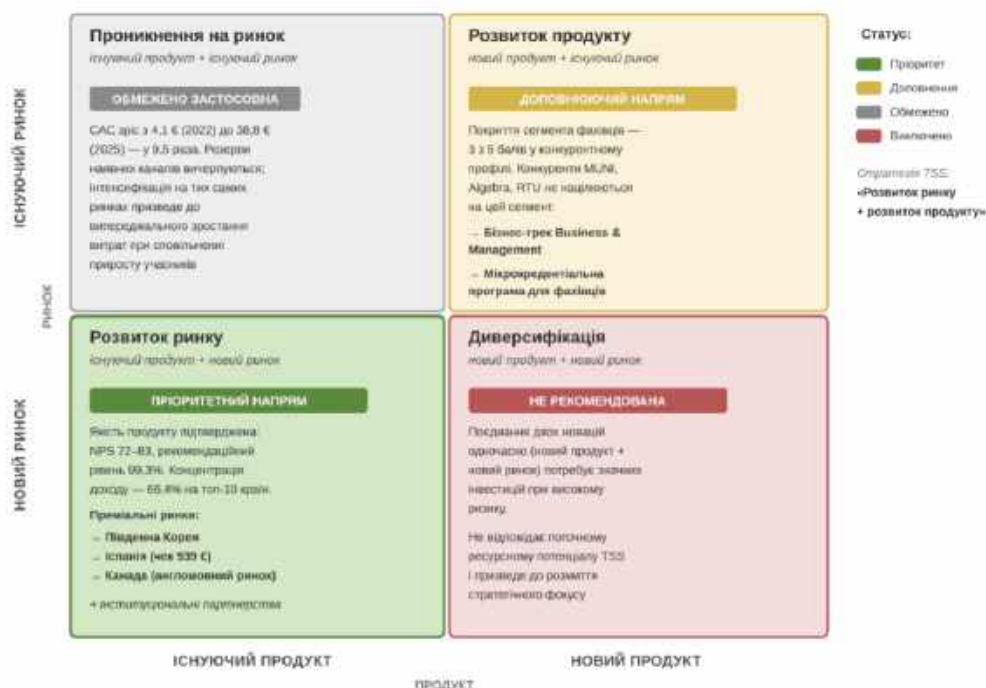


Рис. 3.1. Матриця Ансоффа для Tallinn Summer School (складено автором на основі [2])

Аналіз табл. 3.1 засвідчує, що оптимальною для TSS є **комбінована стратегія, що поєднує розвиток ринку як пріоритетний напрям та розвиток продукту як доповнюючий.**

Вибір комбінованої стратегії обґрунтовується трьома аргументами.

По-перше, наявна продуктова пропозиція TSS є якісно підтвердженою та не потребує кардинального перегляду. За результатами систематичних

опитувань 2023–2026 років (понад 1 600 анкет) індекс лояльності NPS становить 72–83 пункти, що суттєво перевищує галузевий орієнтир 40–50. Рекомендаційний рівень – 99,3%. Кількість фактичних учасників літньої сесії зросла з 242 у 2023 році до 403 у 2025 році, зимова сесія TWS26 з 276 учасниками встановила історичний максимум програми. Це означає, що подальше зростання потребує не зміни продукту, а ширшого охоплення нових платоспроможних аудиторій.

По-друге, аналіз сегментної прибутковості (підрозділ 2.1) виявив структурну проблему: 66,4% доходу TSS забезпечують топ-10 країн. Така концентрація обмежує стійкість програми до коливань у провідних ринках і формує необхідність географічної диверсифікації. При цьому преміальні ринки з підтвердженою платоспроможністю аналогічних аудиторій (середній чек учасників із США – 924 €, з Іспанії – 939 € проти середнього 548 €) залишаються недостатньо освоєними. Стратегія розвитку ринку дозволяє реалізувати ці резерви.

По-третє, розвиток продукту через бізнес-трек є логічним доповненням географічної експансії. Покриття сегмента практикуючих фахівців отримало лише 3 бали у зваженому конкурентному профілі (табл. 2.9), тоді як жоден з прямих конкурентів – MUNI, Algebra, RTU – не націлюється на цей сегмент, що підтверджено за результатами первинного опитування Algebra. Тренд на lifelong learning та мікрокредентіали [14] забезпечує зростаючий попит саме у корпоративному сегменті, де TSS має можливість зайняти стратегічну нішу.

Визначення пріоритетних географічних ринків. Відбір ринків для пріоритетного таргетування здійснено за трьома критеріями: рівень середнього чеку аналогічних аудиторій, ступінь поточної освоєності ринку TSS та доступність маркетингових каналів. За результатами зіставлення критеріїв обрано три ринки.

Південна Корея обрана як основний напрям азійської експансії. Південна Корея є одним з провідних світових ринків академічної мобільності – за даними ОЕСР [1], кількість корейських студентів, що навчаються за кордоном, стабільно перевищує 100 тис. на рік. У структурі учасників TSS Південна Корея представлена

недостатньо, тоді як середній чек аудиторії аналогічного регіону (Гонконг – 490 €, Японія – 515 €) свідчить про сформовану платоспроможність. Доступ до ринку забезпечується наявними партнерствами TSS у регіоні: Університет науки та технологій Гонконгу (HKUST) та Наньянський технологічний університет Сінгапуру (NTU).

Іспанія обрана як ринок із найшвидшою окупністю інвестицій. Іспанія вже представлена у структурі учасників TSS – 21 учасник за 2022–2025 роки з середнім чеком 939 € (найвищий показник серед усіх країн). Це означає, що ринок підтвердив платоспроможність та сприйнятливість до продуктової пропозиції TSS; для масштабування достатньо цілеспрямованої маркетингової кампанії без додаткових інвестицій у вивчення ринку чи продуктову адаптацію.

Канада обрана як преміальний англомовний ринок, що дозволяє розширити північноамериканський сегмент. Сполучені Штати у структурі доходу TSS забезпечують 14,5% при середньому чеку 924 € – найвищому з-поміж великих ринків. Канадська аудиторія культурно та поведінково подібна до американської, але наразі недопредставлена. Реалізація канадської кампанії дозволяє нарощувати північноамериканський сегмент без значних змін у комунікаційній стратегії.

Інші кандидати (Австралія, Сінгапур, Японія) розглядалися та виключені з пріоритетного списку. Австралія характеризується високою вартістю авіаперельоту, що суттєво підвищує сукупну вартість участі та знижує цінову конкурентоспроможність TSS на цьому ринку. Сінгапур має обмежений демографічний потенціал (5,9 млн населення); ефективніше працювати з ним через наявне партнерство з NTU, а не через окрему кампанію. Японський ринок характеризується культурною специфікою академічної мобільності та нижчою схильністю студентів до тривалої міжнародної участі.

Таким чином, рекомендована стратегія розвитку TSS – комбінована стратегія «розвиток ринку + розвиток продукту» з фокусом на трьох пріоритетних ринках (Південна Корея, Іспанія, Канада) та розширенням продуктової лінійки через

бізнес-трек і мікрокредентіали для корпоративного сегмента. Цей вибір безпосередньо впливає з результатів стратегічного аналізу, проведеного у розділі 2, і відповідає ресурсному потенціалу програми. Деталізацію заходів та оцінку їх ефективності подано у підрозділі 3.2.

3.2. Комплекс заходів з реалізації стратегії та оцінка їх ефективності

Реалізація комбінованої стратегії передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, згрупованих у чотири блоки: географічна експансія на пріоритетні ринки, розширення продуктової лінійки, вдосконалення операційних процесів та утримання учасників на пізніх етапах воронки. Горизонт планування – два роки (2026–2027 роки), що дозволяє охопити повний цикл «запуск кампаній – перший сезон – оптимізація – другий сезон» та забезпечити вимірну окупність інвестицій. Для кожного заходу визначено зміст, термін реалізації, бюджет та ключові показники ефективності (KPI). Зведення заходів подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведення стратегічних заходів Tallinn Summer School на 2026–2027 роки

Захід	Бюджет, €	Цільовий KPI
БЛОК 1. Географічна експансія (19 500 €)		
1.1. Кампанія в Південній Кореї	7 000	+25 учасників, SAC ≤ 280 €
1.2. Кампанія в Іспанії	4 500	+30 учасників, SAC ≤ 150 €
1.3. Кампанія в Канаді	6 500	+20 учасників, SAC ≤ 325 €
1.4. Інституціональні партнерства	1 500	3 нові угоди, +25 заявок
БЛОК 2. Продуктова диверсифікація (9 200 €)		
2.1. Бізнес-трек (Business & Management)	6 000	2 курси, 25+ учасників, NPS ≥ 70
2.2. Мікрокредентіали для фахівців	2 800	15+ учасників, чек ≥ 850 €
2.3. Онлайн-підготовчі модулі	400	Проходження 75%+ учасників
БЛОК 3. Операційні поліпшення (500 €)		
3.1. Pre-arrival комунікація	300	Скорочення скарг на 50%
3.2. Розподіл за рівнями мови	200	До 1 скарги на сезон
3.3. Партнерство з проживанням	0	Рейтинг проживання ≥ 4,0 з 5
БЛОК 4. Утримання у воронці (250 €)		
4.1. Автоматичні нагадування про оплату	250	Скасування 52,6% → 40%

Захід	Бюджет, €	Цільовий KPI
РАЗОМ	29 450	+115 учасників за 2 роки

Складено автором

Блок 1. Географічна експансія на пріоритетні ринки. Маркетингові кампанії в Південній Кореї, Іспанії та Канаді запускаються у Q4 2025 з охопленням повного циклу 2026–2027 років, що дозволяє охопити два повних сезони набору. Корейська кампанія передбачає локалізацію комунікацій корейською мовою, інтеграцію з наявними азійськими партнерствами (HKUST, NTU) та участь у регіональних освітніх виставках. Іспанська кампанія включає розробку іспаномовного лендінгу, Google Ads з фокусом на культурні та мовні курси, а також просування через інформаційні канали програми Erasmus+. Канадська кампанія орієнтується на англomовну аудиторію канадських університетів з адаптацією комунікації під місцеві освітні стандарти. Інституціональні партнерства формалізуються протягом 2026 року: запланована угода з 1 закладом вищої освіти у кожній пріоритетній країні.

Блок 2. Розширення продуктової лінійки. Розробка бізнес-треку (Business & Management) розпочинається у Q2 2026 з пілотним запуском у літньому сезоні 2027 року. Передбачається проектування двох курсів у сфері маркетингу та підприємництва із залученням запрошених викладачів з бізнес-середовища, оскільки TLÜ не має профільного факультету. Мікрокредентіальна програма стартує у Q3 2026 з пілотним сезоном TWS 2027 у форматі 1–2-тижневих інтенсивів з сертифікатом для фахівців з досвідом понад 3 роки; цінова позиція 800–1 000 €; основний канал просування – LinkedIn Ads. Онлайн-підготовчі модулі (2–4 години) розробляються у Q2 2026 з метою зниження організаційного стресу та вирівнювання рівнів мовних груп.

Блок 3. Вдосконалення операційних процесів. Стандартизація pre-arrival комунікації передбачає розробку структурованого welcome-пакету (розклад, інструкції, FAQ, карта кампусу) з автоматизованою розсилкою за 3 тижні до старту курсу. Система розподілу учасників за рівнями мовних груп впроваджує

обов'язковий онлайн-тест рівня мови при реєстрації та формування груп до 10 осіб за результатами тесту. Розширення партнерства з проживанням передбачає укладення угод з 2–3 хостелами категорії 3+ зірки поблизу кампусу з фіксованою квотою місць і включенням проживання у пакетну пропозицію за фіксованою ціною. Всі заходи цього блоку запроваджуються у Q1–Q3 2026 з метою забезпечення інфраструктурної готовності до запуску нових сезонів.

Блок 4. Утримання учасників на пізніх етапах воронки. Система автоматичних нагадувань про оплату впроваджується у Q1 2026 і охоплює email-послідовність з трьох нагадувань після прийняття заявки, інтеграцію з платіжною платформою та персоналізовану комунікацію. Захід спрямований на зниження частки скасувань після прийняття з поточних 52,6% (літня сесія 2025) до цільового рівня 40%.

Загальний бюджет запропонованого комплексу заходів становить **29 450 € на два роки** (14 725 € на рік), що відповідає середній стратегічній інтенсивності для організації масштабу TSS і узгоджується з наявною динамікою маркетингових витрат: у 2025 році маркетинговий бюджет TSS становив 26,3 тис. €, отже додаткове фінансування на нові ринки потребує лише помірною збільшення сукупного бюджету. Розподіл бюджету між блоками: географічна експансія – 65,1%, продуктова диверсифікація – 31,1%, утримання у воронці – 0,8%, операційні поліпшення – 1,7%. Така структура відображає пріоритетність географічного напрямку як основного драйвера зростання.

Оцінку очікуваної економічної ефективності ключових заходів подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності стратегічних заходів Tallinn Summer School за 2026–2027 роки

Захід	Інвест., €	Приріст учасн., осіб	Серед. чек, €	Дохід, €	ROI, %
1.1. Кампанія в Кореї	7 000	25	500	12 500	+79

Захід	Інвест., €	Приріст учасн., осіб	Серед. чек, €	Дохід, €	ROI, %
1.2. Кампанія в Іспанії	4 500	30	850	25 500	+467
1.3. Кампанія в Канаді	6 500	20	800	16 000	+146
1.4. Інст. партнерства	1 500	25	600	15 000	+900
2.1. Бізнес-трек	6 000	25	900	22 500	+275
2.2. Мікрокреденціали	2 800	15	900	13 500	+382
2.3 + 3.1–3.3 + 4.1. Операційні	1 150	утрим. +15	548	8 220	+615
РАЗОМ	29 450	+115	—	113 220	+285

Складено автором; розрахунок виконано за принципом консервативної оцінки на основі реальних показників TSS 2022–2025 років

Результати розрахунків свідчать про економічну обґрунтованість запропонованого комплексу заходів. Сумарний очікуваний приріст кількості учасників за два роки становить **115 осіб**, додатковий дохід – **113 220 €**, сумарний **ROI – +285%**. Найвищу окупність демонструють заходи з найнижчим питомим показником САС: інституціональні партнерства (ROI 900%), операційні поліпшення (615%) та кампанія в Іспанії (467%) – ринку з підтвердженою платоспроможністю та найнижчим питомим витратами на залучення. Найнижча, проте позитивна, окупність у корейської кампанії (ROI 79%) пояснюється високою вартістю входу на новий азійський ринок і нижчим середнім чеком на стартовій фазі; стратегічна цінність цього напряму формується на горизонті понад 2 роки через зростання впізнаваності та формування рекомендаційного контуру.

Запропоновані оцінки спираються на верифіковані показники TSS 2022–2025 років і є *консервативними*: середній чек по нових ринках узятو з нижньої межі діапазону аналогічних аудиторій (за фактичними даними Іспанія дає 939 €, у розрахунку використано 850 €); приріст учасників розраховано без урахування мультиплікативного ефекту рекомендаційного маркетингу, тоді як рекомендаційний рівень TSS становить 99,3% за результатами опитувань. Фактична окупність за умови успішної реалізації заходів може суттєво перевищувати наведені показники.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить TSS вирішити три стратегічні завдання. По-перше, знизити концентрацію доходу за топ-10 країн з 66,4% (поточний рівень) до приблизно 58–60% за рахунок диверсифікації географії, що підвищить стійкість програми до коливань у провідних ринках. По-друге, підвищити середній чек по програмі за рахунок розширення на преміальні ринки та запуску бізнес-треку, що позиціонується у вищому ціновому сегменті. По-третє, усунути підтверджену слабкість W2 (обмежене покриття сегмента практикуючих фахівців) через продуктову диверсифікацію та реалізувати виявлену стратегічну прогалину O3 у конкурентному оточенні. Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій забезпечує перехід TSS від моделі органічного зростання, в якій програма знаходиться зараз, до моделі стратегічно керованого масштабування з диверсифікованим портфелем географій і продуктів.

Реалізація запропонованого комплексу заходів передбачає послідовне впровадження протягом восьми кварталів — з першого кварталу 2026 року по четвертий квартал 2027 року. Календарний план реалізації структурує заходи за термінами виконання та визначає квартальні контрольні точки, що уможливорює оперативне відстеження прогресу та своєчасне коригування дій. Квартальний розподіл побудовано за принципом випереджального запуску маркетингових кампаній (Q1–Q2 2026) перед початком сезонів TSS26 та TWS27, що дозволяє забезпечити достатній лід-тайм для формування пулу заявок.

Таблиця 3.4

Календарний план реалізації стратегічних заходів TSS на 2026–2027 роки

Захід	Старт	Завершення	Контрольна точка
1.1. Кампанія в Південній Кореї	Q1 2026	Q4 2027	≥10 учасн. у TSS26
1.2. Кампанія в Іспанії	Q1 2026	Q4 2027	≥15 учасн. у TSS26
1.3. Кампанія в Канаді	Q1 2026	Q4 2027	≥8 учасн. у TSS26
1.4. Інституціональні партнерства	Q2 2026	Q3 2027	3 підписані угоди
2.1. Розробка бізнес-треку	Q2 2026	Q2 2027	Пілот у TSS27
2.2. Мікрокредентіали	Q3 2026	Q1 2027	Пілот у TWS27

Захід	Старт	Завершення	Контрольна точка
2.3. Онлайн-підготовчі модулі	Q2 2026	Q1 2027	Готовність до TSS27
3.1. Pre-arrival комунікація	Q1 2026	Q2 2026	Скорочення скарг на 50%
3.2. Розподіл за рівнями мови	Q1 2026	Q2 2026	≤ 1 скарга/сезон
3.3. Партнерство з проживанням	Q2 2026	Q3 2026	2–3 укладені угоди
4.1. Автоматичні нагадування про оплату	Q1 2026	Q2 2026	Скасування $\leq 40\%$

Складено автором

Календарний розподіл побудовано з урахуванням операційного циклу TSS. Маркетингові кампанії на пріоритетні ринки запускаються у першому кварталі 2026 року, що забезпечує період у 3–4 місяці між активацією кампанії та закриттям набору на літню сесію 2026 року. Розробка нових продуктових напрямів — бізнес-треку та мікрокредентіальної програми — припадає на середину 2026 року, що дозволяє провести пілотні запуски у сезонах 2027 року з мінімізацією ризиків неготовності. Операційні поліпшення зосереджені у першому півріччі 2026 року, що забезпечує інфраструктурну готовність до приймання збільшеного числа учасників вже у літній сесії 2026 року.

Реалізація запропонованих заходів супроводжується кількісним прогнозуванням ключових показників діяльності TSS на трирічному горизонті. Прогнозні розрахунки виконано за трьома сценаріями — песимістичним, базовим та оптимістичним, — що дозволяє оцінити чутливість стратегії до зміни параметрів зовнішнього середовища (попит, обмінні курси, інтенсивність конкуренції) та сформулювати управлінські рішення з урахуванням ризиків [22; 25]. Базовий сценарій відображає очікувані результати за умов помірно сприятливої кон'юнктури та відповідає прогнозам, наведеним у таблиці 3.3. Песимістичний сценарій передбачає 60% досягнення цільових КРІ через посилення зовнішніх ризиків (інфляція, геополітична нестабільність, скорочення мобільності), оптимістичний — 130% за умов мультиплікативного ефекту рекомендаційного маркетингу та прискореної окупності кампаній на преміальних ринках.

Таблиця 3.5

**Сценарний прогноз ключових показників Tallinn Summer School на 2026–
2028 роки**

Показник	2025 (факт)	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Фактичних учасників TSS (літня сесія)	403	455	490	545
Фактичних учасників TWS (зимова сесія)	276 ¹	295	330	380
Сукупна кількість учасників на рік	679	750	820	925
Сукупний дохід, тис. €	358,0	395	445	520
Середній чек по програмі, €	548	527	543	562
Частка доходу топ-10 країн, %	66,4	63,0	59,5	55,0
Маркетинговий бюджет, тис. €	26,3	38,0	41,0	44,5
САС, €/учасник	38,8	50,7	50,0	48,1
Річний ROI, %	+8,9	+12,5	+18,0	+27,5
Кількість країн набору	72 ²	75	80	85

¹ TWS26. ² За весь період 2022–2025 років. Складено автором на основі прогнозних розрахунків. Базовий сценарій відображає очікуваний результат реалізації стратегії; чутливість до зовнішніх чинників оцінено через відхилення $\pm 20\%$

Аналіз прогнозу засвідчує, що навіть за песимістичного сценарію реалізація запропонованих заходів забезпечує приріст ключових показників: сукупна кількість учасників зростає з 679 у 2025 році до 750 у 2028 році (+10,5%), сукупний дохід — з 358,0 до 395 тис. € (+10,3%), річний ROI підвищується з +8,9% до +12,5%. Це підтверджує стійкість стратегії до несприятливих зовнішніх умов та виправдовує її прийняття як основного напрямку розвитку програми.

У базовому сценарії досягається ключова стратегічна мета — зниження концентрації доходу за топ-10 країн з 66,4% до 59,5%, що відповідає цільовому рівню 58–60%, визначеному в підрозділі 3.2. Кількість країн набору зростає з 72 до 80, що засвідчує реальну географічну диверсифікацію аудиторії. Зростання середнього чеку до 543 € зумовлене запуском бізнес-треку та виходом на

преміальні ринки. В оптимістичному сценарії ефекти посилюються: середній чек досягає 562 €, річний ROI — +27,5%, що повертає програму до рівня прибутковості 2023 року, але вже на масштабнішій базі учасників.

Прогноз SAC у всіх трьох сценаріях знаходиться у діапазоні 48,1–50,7 €/учасник, що перевищує показник 2025 року (38,8 €), однак залишається у межах прийнятних бенчмарків для освітніх програм. Зростання SAC є компромісом за географічне розширення: освоєння нових ринків потребує більших інвестицій у залучення першого учасника, тоді як подальше масштабування на тих самих ринках формує ефект органічного зростання за рахунок рекомендаційного маркетингу.

Прогнозовані результати реалізації стратегії характеризуються прийнятним рівнем впевненості, проте досягнення цільових показників залежить від низки зовнішніх та внутрішніх чинників, що формують стратегічні ризики. Систематизацію ключових ризиків реалізації стратегії з оцінкою ймовірності їх настання, потенційного впливу на показники програми та заходами мінімізації подано у таблиці 3.6. Ймовірність та вплив кожного ризику оцінені за п'ятибальною шкалою (1 — дуже низький, 5 — критичний), що дозволяє розрахувати інтегральний показник значущості ризику як добуток обох параметрів.

Таблиця 3.6

Карта ризиків реалізації стратегії Tallinn Summer School

Ризик	Ймов.	Вплив	Заходи мінімізації
Інфляційний тиск в єврозоні та зростання витрат TSS	4	4	Помірне підвищення цін на преміальні курси на 5–8% з 2027 року; оптимізація логістичних витрат через переговори з постачальниками
Геополітична нестабільність у Балтійсько-Скандинавському регіоні	3	5	Географічна диверсифікація набору (зменшення концентрації за топ-10 країн); посилення комунікації безпекового статусу Естонії як члена ЄС та НАТО
Низька конверсія маркетингових кампаній на нових ринках	3	3	Квартальний моніторинг SAC за кожним ринком; перерозподіл бюджету на користь високоефективних каналів через 6 місяців після старту

Ризик	Ймов.	Вплив	Заходи мінімізації
Затримки в розробці бізнес-треку через відсутність бізнес-факультету в TLÜ	4	3	Залучення зовнішніх викладачів з провідних бізнес-шкіл регіону; партнерство з Estonian Business School як резервний варіант
Зростання конкуренції з боку онлайн-платформ (Coursera, edX)	4	3	Посилення диференціації через нетворкінг, культурне занурення та практичний компонент; запуск гібридних форматів для розширення аудиторії
Перевантаження команди TSS зростаючим обсягом операційних задач	4	3	Автоматизація комунікації (CRM, email-послідовності); поетапне розширення команди у 2027 році за рахунок зростання маржі
Збереження високої частки скасувань після прийняття заявки	3	3	Система автоматичних нагадувань (захід 4.1); запровадження невеликого депозиту при прийнятті заявки як механізму комітменту
Зміна стратегічних пріоритетів TLÜ як материнської інституції	2	5	Документальна фіксація стратегічних KPI та фінансових результатів програми; формалізація позиціонування TSS як стратегічного активу TLÜ

Складено автором. Ймовірність та вплив оцінено за п'ятибальною шкалою (1 — дуже низький, 5 — критичний)

Аналіз карти ризиків виявляє, що найвагоміші ризики (інтегральна значущість 12–15 балів) пов'язані з макроекономічними та геополітичними чинниками, які перебувають поза прямим контролем TSS. Інфляційний тиск в єврозоні (значущість 16) та геополітична нестабільність (значущість 15) є системними викликами для всього європейського ринку освітніх послуг, тому їх вплив на TSS буде співмірним з впливом на конкурентів. Помірне підвищення цін на преміальні курси з 2027 року є природним механізмом адаптації, що знаходить підтвердження у практиці провідних літніх шкіл.

Друга група ризиків середньої значущості (значущість 9–12 балів) — операційно-маркетингові: затримки у розробці бізнес-треку, зростання онлайн-конкуренції, перевантаження команди. Усі вони мають конкретні заходи мінімізації, інтегровані до запропонованого комплексу заходів підрозділу 3.2, що знижує ймовірність їхньої реалізації до прийнятних рівнів.

Найнижчу інтегральну значущість (10 балів) має ризик зміни стратегічних пріоритетів TLÜ, проте його потенційний вплив є критичним (5/5). Цей ризик нейтралізується через формалізацію позиції TSS як стратегічного активу TLÜ на основі продемонстрованих фінансових результатів та внеску у міжнародний імідж університету. Загальний рівень стратегічного ризику реалізації запропонованої стратегії оцінюється як прийнятний, що підтверджує доцільність її прийняття як основного напрямку розвитку Tallinn Summer School.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена стратегічному аналізу діяльності міжнародної освітньої програми Tallinn Summer School на ринку освітніх послуг та розробці рекомендацій щодо її розвитку та масштабування. У результаті проведеного дослідження вирішено всі поставлені у вступі завдання та сформульовано такі висновки.

1. На основі систематизації наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників встановлено, що стратегічний аналіз є комплексним процесом оцінювання зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації, спрямованим на обґрунтування стратегічних рішень в умовах динамічної зміни ринкової кон'юнктури. Ринок міжнародних освітніх програм характеризується сезонністю попиту, репутаційним характером продукту, високою чутливістю до зовнішніх чинників – геополітичних змін, візової політики, інфляційних коливань в єврозоні – та посиленою конкуренцією з боку онлайн-платформ. Зазначені особливості обумовили вибір методичного інструментарію стратегічного аналізу для TSS: PEST-аналіз для оцінки макросередовища, модель п'яти конкурентних сил М. Портера у поєднанні з порівняльним конкурентним профілем для аналізу галузевого оточення, SWOT-аналіз для синтезу внутрішнього та зовнішнього стану, матриця Ансоффа для формування стратегічних альтернатив.

2. Загальна характеристика Tallinn Summer School підтвердила, що програма є зрілим і динамічним гравцем ринку короткострокової міжнародної освіти з 20-річною історією. Кількість фактичних учасників літньої сесії зросла з 242 у 2023 році до 403 у 2025 році (+66,5%); зимова сесія TWS26 встановила історичний максимум програми – 276 учасників. Аналіз географічної структури учасників за оплаченими сесіями 2022–2025 років (1 186 осіб з 72 країн) показав, що 55,5% аудиторії формує ЄС/ЄЕЗ, 17,0% – Східна Азія, 10,3% – Північна Америка. Структура доходу TSS характеризується концентрацією: 66,4% забезпечують топ-10 країн, серед яких лідирують США (14,5% доходу, середній чек 924 €), Німеччина (9,6%) та Естонія (7,7%). Виявлено асиметрію між географією заявок та доходу:

ринки Африки південніше Сахари та Південної Азії формують 15,5% заявок, але менше ніж 1% доходу через високий рівень відсіву на етапі первинної оцінки.

3. PEST-аналіз виявив переважно сприятливе макросередовище (інтегральна оцінка +23 з 50 балів): членство Естонії в ЄС, зростання глобального попиту на міжнародну освіту (+18% за 2018–2022 роки за даними ОЕСР), Болонський процес із визнанням ECTS-кредитів та розвиток цифрових маркетингових каналів формують позитивний контекст для масштабування. Основними негативними чинниками є інфляційний тиск в єврозоні, зростання вартості авіаперельотів та висока вартість життя в Таллінні, що підвищують сукупну вартість участі. Конкурентний аналіз засвідчив лідерську позицію TSS у досліджуваному сегменті: за зваженим конкурентним профілем програма отримала 4,09 з 5 балів, що перевищує найближчого конкурента Masaryk University Summer School (3,67) на 0,42 бала. Конкурентна перевага формується через поєднання трьох позицій з максимальною оцінкою – інтегрованої культурної програми, географії рекрутингу та інституційної зрілості – та чотирьох позицій рівня «вище середнього».

4. SWOT-аналіз синтезував результати дослідження. Ключові сильні сторони TSS – лідерська конкурентна позиція, висока задоволеність учасників (NPS 72–83 при галузевому орієнтирі 40–50; рекомендаційний рівень 99,3%), глобальна географія аудиторії та підтверджена платоспроможність преміальних ринків (середній чек учасників із США – 924 €). Основні слабкі сторони – обмежена інфраструктура проживання, недостатнє покриття сегмента практикуючих фахівців (3 з 5 балів у конкурентному профілі), зростання вартості залучення учасника з 4,1 € у 2022 році до 38,8 € у 2025 році, зниження річного ROI з +53,5% у 2023 році до +8,9% у 2025 році та сильна концентрація доходу за топ-10 країн. Аналіз матриці стратегічних альтернатив SO/ST/WO/WT визначив дві альтернативи з найвищим пріоритетом 5/5: географічне розширення на недостатньо освоєні преміальні ринки (SO1) та розробка бізнес-треку для корпоративного сегмента (WO1).

5. На основі матриці Ансоффа обґрунтовано комбіновану стратегію «розвиток ринку + розвиток продукту». Стратегія розвитку ринку обрана як пріоритетний

напрям з фокусом на трьох преміальних ринках: Південна Корея як основний напрям азійської експансії з опорою на наявні партнерства HKUST та NTU, Іспанія як ринок із найшвидшою окупністю інвестицій (підтверджений середній чек 939 €) та Канада як преміальний англомовний ринок із поведінковою близькістю до американської аудиторії. Стратегія розвитку продукту реалізується через бізнес-трек Business & Management (із залученням запрошених викладачів з бізнес-середовища, оскільки TLÜ не має профільного факультету) та мікрокредентіальну програму для практикуючих фахівців у ціновій позиції 800–1 000 €.

6. Розроблений комплекс заходів охоплює чотири блоки: географічна експансія на пріоритетні ринки (Корея, Іспанія, Канада, інституціональні партнерства), розширення продуктової лінійки (бізнес-трек, мікрокредентіали, онлайн-підготовчі модулі), вдосконалення операційних процесів (pre-arrival комунікація, розподіл за рівнями мови, партнерство з проживанням) та утримання учасників на пізніх етапах воронки (автоматичні нагадування про оплату). Загальний бюджет реалізації – **29 450 € на два роки 2026–2027** (14 725 € на рік), що відповідає поточному рівню маркетингових витрат TSS і не потребує радикального перегляду фінансової моделі. Очікуваний приріст – **115 учасників за два роки**, додатковий дохід – **113 220 €**, сумарний **ROI – +285%**. Реалізація комплексу дозволить знизити концентрацію доходу за топ-10 країн з 66,4% до 58–60%, підвищити середній чек по програмі за рахунок преміальних ринків і бізнес-треку та усунути підтверджену слабкість програми – обмежене покриття сегмента практикуючих фахівців.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації є конкретними, вимірюваними та безпосередньо застосовними у маркетинговій та операційній діяльності Tallinn Summer School. Усі запропоновані оцінки спираються на верифіковані внутрішні дані програми за 2019–2025 роки та є консервативними; фактична окупність за умови успішної реалізації заходів може суттєво перевищувати наведені показники. Результати дослідження можуть бути використані командою Tallinn Summer School при плануванні сезонів 2026–2027 років та в подальшому стратегічному управлінні розвитком програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. Education at a Glance 2025 : OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2025. 478 p.
2. Ansoff H. I. Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
3. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. – 2-ге вид., допов. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
4. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9.
5. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: *навч. посіб.* Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
6. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 2(112). С. 96–101.
7. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: *навч. посіб.* К. : КНЕУ, 2001. 227 с.
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 416 p.
9. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: *короткий курс лекцій*. К.: МАУП, 2000. 128 с.
10. Каленюк І. С., Куклін О. В. Розвиток вищої освіти та економіка знань: *монографія*. К. : Знання, 2012. – 343 с.
11. Knight J. International Education Hubs: Student, Talent, Knowledge-Innovation Models. Dordrecht: Springer, 2014. 227 p.
12. de Wit H. Internationalization of Higher Education: Nine Misconceptions. *International Higher Education*. 2011. № 64. P. 6–7.
13. Collett E. International Student Mobility. Migration Policy Institute, 2025.
URL: https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/TCM-international-students-2025_final.pdf

14. European Commission. The Bologna Process and the European Higher Education Area. 2024. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process>
15. European Commission. European Strategy for Universities. Brussels : EC, 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>
16. OECD. Trends Shaping Education 2022. Paris: OECD Publishing. 108 p.
17. IIE. Open Doors 2024 Report on International Educational Exchange. New York: Institute of International Education, 2024.
18. van der Hijden P., Martin M. Short Courses, Micro-Credentials, and Flexible Learning Pathways: A Blueprint for Policy Development and Action. Paris: *UNESCO International Institute for Educational Planning*, 2023. 52 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384326>
19. Шершньова З. Стратегічне управління: *підручник*. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
20. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2008. 622 p.
21. Porter M. E. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 p.
22. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy. 13th ed. Pearson, 2012. 538 p.
23. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: *підручник*. Перше українське адаптоване видання. К.: Хімджест, 2008. 720 с.
24. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 488 p.
25. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>.
26. Tallinn University. Tallinn Summer School. URL: <https://summerschool.tlu.ee>

27. Tallinn University. Tallinn Summer School. Courses 2026.
[URL://summerschool.tlu.ee/courses-2/](https://summerschool.tlu.ee/courses-2/)
28. Estonian Ministry of Education and Research. Estonian Education Strategy 2021–2035. Tallinn, 2021. URL: https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/haridusvaldkonna_arengukava_2035_kinnittaud_vv_eng_0.pdf
29. Masaryk University Summer School of Slavonic Studies. URL: <https://summeratmasaryk.cz/>
30. Algebra University Summer School. URL: <https://www.algebra.hr/sveuciliste/en/international-summer-school/>
31. Riga Technical University Summer School. URL: <https://www.rtu.lv/en/studies/short-term-studies/summer-schools>
32. Aalto University Summer School. URL: <https://www.aalto.fi/en/aaltosummer>

Стратегічний аналіз міжнародної освітньої програми на ринку освітніх послуг

На прикладі *Tallinn Summer School* — короткострокової
міжнародної освітньої програми Талліннського університету

ВИКОНАЛА

Абдієва Тамара Русланівна

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК

Петровська Світлана Володимирівна
Кандидат економічних наук, доцент



Ринок освітніх послуг змінюється швидше, ніж стратегії програм

- ◆ **Висока конкуренція** за міжнародних учасників та зростання академічної мобільності
- ◆ **Зовнішні шоки** — пандемія COVID-19, геополітичні зміни, повномасштабна війна в Україні
- ◆ **Цифровізація** та розвиток онлайн-освіти змінюють формати та очікування

КОНТЕКСТ РИНКУ (ОЕСР)

+61%

зростання кількості іноземних студентів у країнах ОЕСР за 2012–2022 рр.

Для стійкого розвитку освітні програми muszą регулярно оцінювати свої конкурентні позиції та визначати перспективні напрями розвитку.

Мета, об'єкт, предмет та методи дослідження

МЕТА

Теоретичне обґрунтування та розробка **стратегічних рекомендацій** щодо розвитку та масштабування міжнародної освітньої програми на ринку освітніх послуг.

ОБ'ЄКТ

Діяльність Tallinn Summer School як міжнародної короткострокової освітньої програми.

ПРЕДМЕТ

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу й формування конкурентної позиції програми.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

PEST-аналіз

SWOT-аналіз

5 сил Портера

Матриця Ансоффа

Конкурентний профіль

Економічне прогнозування

Загальна характеристика Tallinn Summer School

Міжнародна освітня програма Талліннського університету, що працює з **2006 року** і щороку залучає учасників з різних країн світу. Особливість — поєднання академічних курсів із культурною програмою: учасники здобувають не лише знання, а й міжкультурний досвід.

- ◆ **Дві сезонні сесії** — літня (з 2006) та зимова (з 2010)
- ◆ **Портфель курсів** — мовні, технологічні, гуманітарні, міждисциплінарні
- ◆ **Кредити ECTS** та визнання університетами-партнерами

20

років на ринку
міжнародної освіти

72

країни-учасниці
у 2022–2026 рр.

1 937

оплачених учасників
у 2022–2026 рр.

€548

середній чек
по програмі

Методика стратегічного аналізу: послідовність інструментів

Р

Крок 01

PEST-аналіз

Оцінка факторів
макросередовища програми

5F

Крок 02

Конкурентний аналіз

Ринок міжнародних
літніх шкіл, 5
сил Портера

SW

Крок 03

SWOT-аналіз

Синтез внутрішнього
та зовнішнього стану

↗

Крок 04

Матриця Ансоффа

Вибір стратегічних
напрямів розвитку

€

Крок 05

Оцінка ефективності

Прогноз показників за
сценаріями 2026–2028

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища

P Політичні

Членство Естонії в ЄС та НАТО, Шенген

+4

Болонський процес, визнання ECTS

+4

Нацстратегія освіти Естонії 2021–2035

+3

E Економічні

Інфляційний тиск в єврозоні (↑ витрати)

-4

Зростання вартості авіаперельотів

-3

Цифровий банкінг та платіжна інфраструктура

+3

S Соціальні

Зростання попиту на міжнародну освіту

+5

Тренд на lifelong learning

+4

Сезонність попиту

-2

T Технологічні

Цифровізація маркетингових каналів

+4

Онлайн-освіта як альтернатива та конкурент

-4

Е-резидентність та цифрова інфраструктура Естонії

+2

Найбільший вплив мають **міжнародна мобільність, цифровізація освіти та геополітичні зміни**.
Загальний баланс макросередовища — сприятливий (+23 з 50 балів).

Конкурентний аналіз: TSS лідирує серед прямих конкурентів

ЗВАЖЕНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ ПРОФІЛЬ • ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА (0–5)



¹ Aalto — aspirational benchmark, наведено для порівняння

TSS успішно конкурує завдяки поєднанню сильних позицій. Інтегральна оцінка **4.09** випереджає найближчого конкурента на **+0.42 бала**.

- ◆ Широкий вибір курсів та доступна вартість навчання
- ◆ Міжнародне середовище та інтегрована культурна програма
- ◆ Кредити ECTS та міжнародні партнерства

SWOT-аналіз діяльності Tallinn Summer School

S Сильні сторони

- Лідерська оцінка 4.09/5 та NPS 72–83
- Ціни нижче за конкурентів (300–650€)
- Глобальна географія аудиторії
- Висока рекомендаційність (99,3%)

W Слабкі сторони

- Обмежена місткість гуртожитку
- Високі скасування (+39% → 52,6%)
- ROI знизився на 53,5%, CAC зростає
- 66,4% доходу з топ-10 країн (залежність)

O Можливості

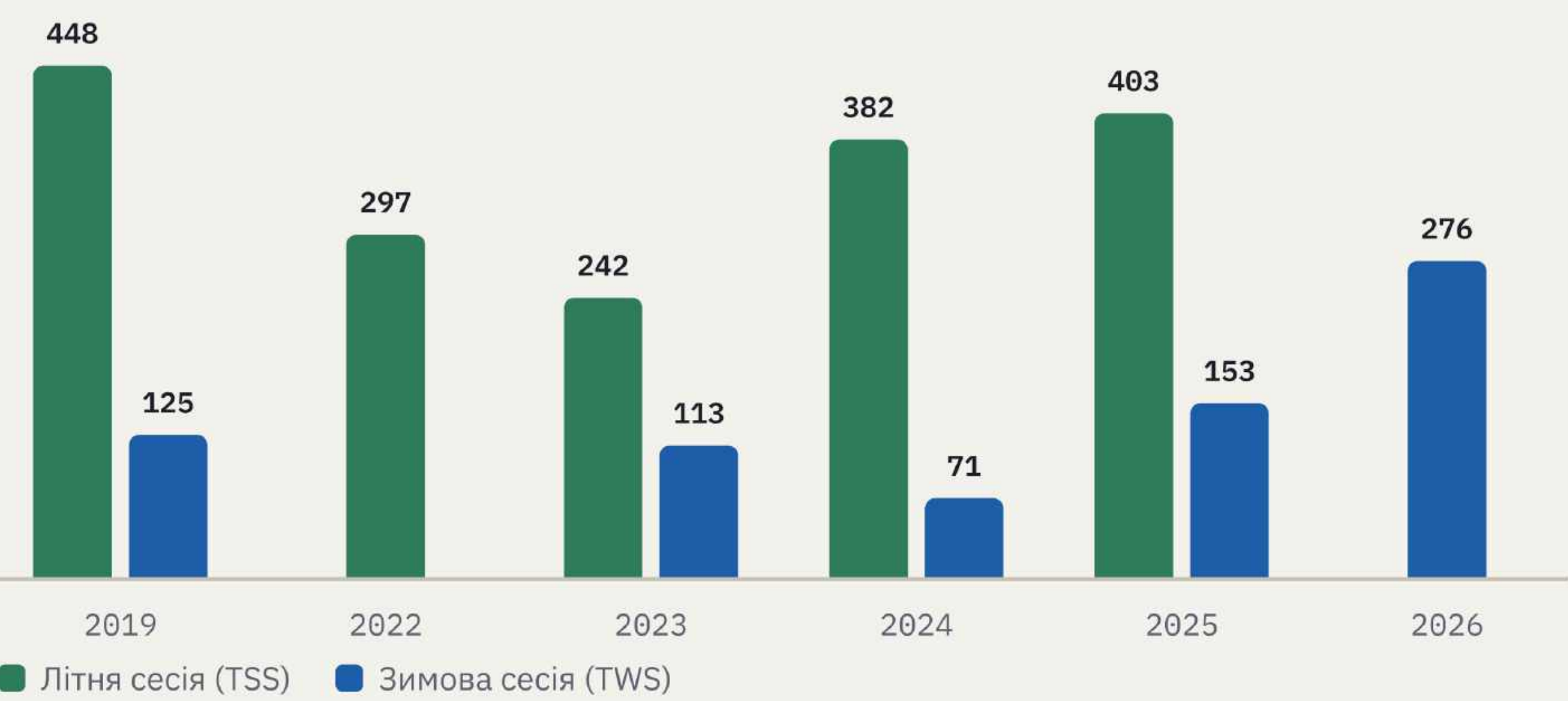
- Глобальний тренд на міжнародну освіту (+18%)
- Розширення на нові географічні ринки
- Тренд на lifelong learning серед фахівців
- Цифрові канали маркетингу (Google Ads, email)

T Загрози

- Зростання вартості життя в Таллінні
- Розвиток онлайн-платформ (Coursera, edX)
- Геополітична нестабільність регіону
- Інфляційний тиск в єврозоні

Основні результати аналізу діяльності

ФАКТИЧНІ УЧАСНИКИ ПО РОКАХ, ОСІБ



90%

відновлення літньої сесії до доковідного рівня (403 проти 448)

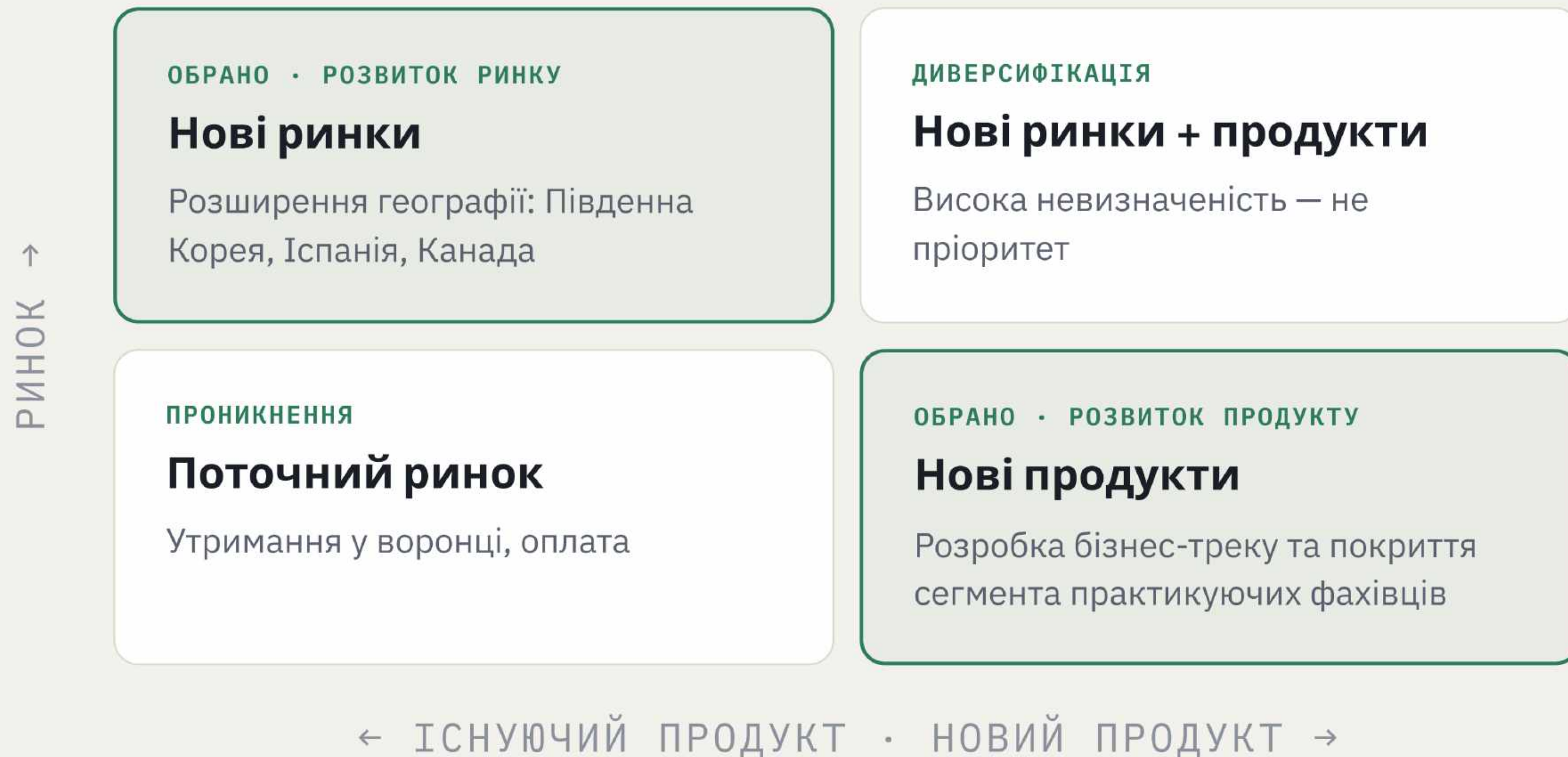
276

учасників TWS26 — історичний максимум зимової сесії

КЛЮЧОВА ВТРАТА

Найбільші втрати — між **прийняттям заявки та оплатою**: частка скасування зросла до 52,6%. Звідси — пріоритет удосконалення роботи з учасниками воронки.

Стратегічні рекомендації за матрицею Ансоффа



Найдоцільнішими виявилися **дві комбіновані стратегії:**

1 Розвиток ринку

Розширення географії залучення та активніше просування на нових міжнародних ринках.

2 Розвиток продукту

Створення нових курсів та сертифікаційних програм відповідно до потреб ринку праці.

Висновки та прогнозований ефект стратегії

СЦЕНАРНИЙ ПРОГНОЗ НА 2026–2028 РР. (СУКУПНІ УЧАСНИКИ / РІК)



€445 тис.

дохід · базовий
сценарій

+18%

річний ROI
(з +8,9%)

59,5%

концентрація топ-10
(з 66,4%)

80

кількість країн
набору

- ◆ Проведено комплексний стратегічний аналіз діяльності TSS на ринку освітніх послуг
- ◆ Визначено чинники середовища та виявлено конкурентні переваги й проблемні аспекти
- ◆ Розроблено рекомендації щодо розвитку та масштабування програми
- ◆ Реалізація заходів сприятиме зростанню учасників, доходів та зміцненню позицій