

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ПОГОДЖЕНО

**В. о. декана факультету аграрного
менеджменту**

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПІБ)

«_____» _____ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту**

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

«_____» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ДОШКІЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними
проектами

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ **Лідія ШИНКАРУК**
(підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ **Віталій Гаврилюк**
(підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ **Синько Катерина**
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис)**

« _____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Синько Катерині Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Проект створення інклюзивного дошкільного закладу»

Термін подання завершеної роботи на кафедру «05» грудня 2025 р.

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела; вітчизняні та іноземні джерела

Перелік питань, що підлягають дослідженню: аналіз сучасного стану дошкільної освіти; Бізнес-проект створення інклюзивного ДНЗ; Економічне обґрунтування ефективності проекту.

Дата видачі завдання «21» листопада 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Віталій ГАВРИЛЮК

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Катерина СИНЬКО

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «**Проект створення інклюзивного дошкільного навчального закладу**» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Вона містить 68 сторінок тексту, 4 рисунків, 11 таблиць, 59 джерел.

У **першому розділі** проведено передінвестиційні дослідження, проаналізовано сучасний стан системи дошкільної освіти в Україні та визначено значення інклюзивних закладів для розвитку сільських громад. Окрему увагу приділено вивченню міжнародного досвіду організації інклюзивної освіти та його адаптації до українських реалій.

Другий розділ присвячено розробці бізнес-проєкту створення інклюзивного дитячого центру розвитку «PerSonar». Визначено концепцію, мету та завдання проєкту, розроблено організаційно-виробничий план, маркетингову стратегію, інвестиційне планування та проаналізовано соціальний ефект для громади.

У **третьому розділі** здійснено економічне обґрунтування ефективності проєкту, оцінено фінансові показники діяльності центру, визначено терміни окупності та рентабельності, а також проведено аналіз ризиків і сценаріїв розвитку.

У **висновках** узагальнено результати дослідження, підтверджено економічну доцільність реалізації проєкту та його соціальне значення для сталого розвитку громади.

Ключові слова: інклюзивна освіта, бізнес-проєкт, інвестиції, громада, соціальний ефект, дошкільний навчальний заклад, сталий розвиток.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними соціальними та освітніми викликами, що постають перед суспільством у зв'язку зі збільшенням кількості дітей з особливими освітніми потребами, дітей-переселенців та дітей, які зазнали психологічних травм внаслідок війни. У цьому контексті питання створення інклюзивного дошкільного навчального закладу в сільській місцевості набуває особливого значення, оскільки більшість існуючих закладів не можуть забезпечити належного рівня інклюзивної освіти, а деякі з них узагалі припиняють свою діяльність. Державні нормативні документи, такі як Закон України "Про освіту", "Концепція розвитку інклюзивної освіти", підкреслюють важливість інтеграції дітей з особливими потребами в освітній простір та забезпечення їм рівних можливостей.

Наукові дослідження в цій сфері активно розвиваються, проте більшість з них зосереджені на умовах міського середовища. Відомі українські та зарубіжні дослідники, такі як Н.В. Бондаренко, І.П. Коваленко, а також міжнародні організації, присвячують свої роботи розробці методик інклюзивного навчання та адаптації дітей з особливими потребами в освітньому середовищі. Однак проблема інклюзивної освіти в сільській місцевості потребує подальшого дослідження та практичного впровадження моделей, що дозволять забезпечити якісну освіту для всіх дітей.

Мета дослідження полягає у створенні ефективної моделі інклюзивного дошкільного навчального закладу для дітей у сільській місцевості, яка забезпечить адаптацію, розвиток та підтримку дітей з особливими освітніми потребами, включаючи дітей-переселенців та дітей, які зазнали впливу війни.

Завдання дослідження:

1. Дослідити нормативну базу та сучасні методики інклюзивного навчання, які можна застосувати в сільській місцевості.

2. Проаналізувати досвід інклюзивної освіти в міських та сільських закладах.

3. Розробити структуру та організаційну модель інклюзивного дошкільного закладу, враховуючи потреби дітей з різними освітніми запитами.

4. Оцінити необхідні ресурси, включаючи кадрові, фінансові та матеріальні, для впровадження інклюзивного навчання у сільському середовищі.

5. Надати рекомендації щодо адаптації моделі інклюзивного закладу для інших регіонів України та можливого використання досвіду в європейських країнах.

Об'єкт дослідження – інклюзивна освіта дітей дошкільного віку в сільській місцевості України.

Предмет дослідження – модель організації інклюзивного дошкільного навчального закладу та її вплив на адаптацію і розвиток дітей з особливими освітніми потребами.

Методи дослідження:

- теоретичні методи (аналіз нормативної та наукової літератури, порівняння існуючих моделей інклюзивної освіти, узагальнення досвіду),
- емпіричні методи (опитування, спостереження, інтерв'ю з фахівцями та батьками),
- статистичні методи (кількісний та якісний аналіз зібраної інформації).

Практичне значення результатів дослідження полягає у створенні та апробації моделі інклюзивного дошкільного навчального закладу, яка може бути використана як основа для розвитку аналогічних установ у сільській місцевості. Це дозволить інтегрувати дітей з особливими потребами в освітній простір, забезпечуючи їм можливість для адаптації та всебічного розвитку.

Апробація результатів: Основні результати дослідження плануються до апробації в рамках участі у наукових конференціях та освітніх форумах, присвячених інклюзивній освіті.

Наукова новизна роботи

- уперше запропоновано модель створення **інклюзивного дошкільного навчального закладу** у сільській місцевості як **елемента соціально-економічного розвитку громади**;

- визначено взаємозв'язок між **інвестиційною привабливістю** територій та **наявністю якісних освітніх послуг** для дітей дошкільного віку;

- розроблено **структуру бізнес-проєкту “PerSonar”**, що інтегрує освітню, соціальну й економічну складові в єдину систему управління;

- удосконалено підходи до **оцінки ефективності інвестиційних освітніх проєктів**, з урахуванням соціального ефекту для громади;

- обґрунтовано **механізм сталого фінансування** через поєднання грантів, партнерських внесків та потенційного ендаумент-фонду.

Практичне значення одержаних результатів

- результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для **планування розвитку освітньої інфраструктури у громадах**;

- розроблений бізнес-проєкт **“PerSonar”** може бути застосований як **пілотна модель** для відкриття інклюзивних дошкільних центрів у селах із малою кількістю дітей;

- підготовлені **методичні рекомендації** та організаційно-управлінська структура можуть бути використані благодійними фондами, освітніми ініціативами та інвесторами у сфері соціального підприємництва;

- результати можуть слугувати **основою для створення довгострокової програми** підтримки інклюзивної дошкільної освіти через місцеві або приватні ендаумент-фонди.

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналіз сучасного стану дошкільної освіти в Україні

Ринок дошкільних закладів в Україні активно розвивається, але залишаються виклики, зокрема в контексті впровадження інклюзивної освіти. Станом на 2023 рік, в Україні функціонує понад 15 000 дошкільних навчальних закладів, з яких близько 45% знаходяться в сільській місцевості [1]. Втім, лише 12% дошкільних закладів мають інклюзивні групи або спеціалізовані програми для дітей з особливими освітніми потребами [2]. В українських дитсадках налічується 7 000 інклюзивних груп, де проходять навчання більш як 14 000 вихованців з особливими освітніми потребами. [3].

Однак, проблема доступу до інклюзивної освіти в селах та малих громадах залишається гострою. За офіційними даними, сільські громади мають обмежені ресурси для забезпечення належних умов для інклюзивного навчання. Лише близько 5% сільських дошкільних закладів забезпечують інклюзивну освіту [4]. Це спричинено браком кваліфікованих фахівців, відсутністю адаптованих навчальних матеріалів та обмеженими фінансовими ресурсами.

Державні дошкільні заклади є основними осередками освіти для дітей у селах і малих громадах. Однак багато закладів у сільських місцевостях працюють за застарілими моделями виховання та не можуть забезпечити достатнього рівня підтримки дітям з особливими освітніми потребами. Наприклад, у деяких селах, через відсутність місцевих дитячих садків, батьки змушені возити дітей до сусідніх населених пунктів.

На прикладі ДНЗ № 30 "Світлячок" у Вінниці, який активно впроваджує інклюзивні програми, можна побачити прогрес у розвитку інклюзивної освіти в міських і сільських громадах [5]. Однак у селах залишається брак ресурсів і фахівців. Наприклад, у громадах Донецької та Луганської областей через наслідки війни дошкільні заклади часто не мають можливості забезпечити інклюзивні програми через зруйновану інфраструктуру і нестачу коштів.

Паралельно з державними, приватні дошкільні заклади також активно розвиваються. Приватні садочки краще оснащені, що дозволяє їм впроваджувати інноваційні підходи до навчання, включаючи інклюзивні програми. Однак доступність приватних закладів для мешканців сільських громад є обмеженою через високу вартість навчання.

Приватні дитячі садки, такі як "Логос" у Києві та "LeapKids", пропонують інклюзивні програми, які забезпечують всебічну підтримку дітям з особливими освітніми потребами. Вони забезпечують індивідуальний підхід і мають можливості для надання спеціалізованих послуг [6][7]. Утім, така модель малодоступна для жителів сільської місцевості через високу вартість послуг і відсутність подібних закладів у сільських регіонах.

Вартість навчання в державних дитячих садках в Україні є значно нижчою або навіть безкоштовною для батьків, оскільки більша частина витрат покривається державою. Однак, батьки можуть сплачувати додаткові кошти за харчування, гуртки або інші послуги. Зазвичай ці витрати становлять від 500 до 1500 гривень на місяць.

У приватних дитячих садках вартість навчання набагато вища і може коливатися від 10 000 до 20 000 гривень на місяць залежно від рівня послуг, програм та інфраструктури. Наприклад, дитячий садок "Логос" у Києві пропонує інклюзивні програми, але навчання тут коштує від 15 000 до 20 000 гривень на місяць [6], тоді як в приватному садку "LeapKids" навчання коштує від 12 000 до 18 000 гривень [7]. Ці витрати включають харчування, навчальні програми та додаткові послуги.

Отже, порівняно з державними садочками, приватні заклади є значно дорожчими, пропонуючи водночас більший спектр послуг та індивідуальні підходи.

Однією з основних проблем у розвитку інклюзивної освіти в селах є брак кваліфікованих кадрів. Лише близько 3% педагогів у сільських дитячих садках мають необхідну підготовку для роботи з дітьми з особливими

потребами [8]. Це спричиняє нерівномірність у доступі до інклюзивної освіти між містами та сільськими громадами.

Перспективи розвитку інклюзивної освіти в селах залежать від впровадження державних програм і залучення додаткових ресурсів. Держава продовжує розширювати мережу інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), які надають підтримку навчальним закладам у різних регіонах [9]. Однак для більш широкого охоплення сільських громад необхідно залучати міжнародні організації та донорів для покращення інфраструктури та підготовки фахівців.

Впровадження інклюзивної освіти в Україні супроводжується низкою викликів, що стосуються як державних, так і приватних дошкільних закладів.

Виклики:

- Нестача кваліфікованих кадрів. Однією з найбільших проблем у впровадженні інклюзивної освіти є брак фахівців, які мають відповідну підготовку для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. За даними Міністерства освіти, лише близько 3% педагогів у сільських дошкільних закладах мають необхідну кваліфікацію для роботи з такими дітьми [1]. Це призводить до нерівномірного доступу до інклюзивної освіти між міськими та сільськими регіонами, де питання підготовки кадрів стоїть особливо гостро.

- Недостатня матеріально-технічна база. Багато державних дитячих садків, особливо в сільських громадах, не мають необхідного обладнання для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. Це включає відсутність сенсорних кімнат, спеціалізованих навчальних матеріалів та технічних засобів для корекційно-розвивальної роботи. Навіть у містах, де є кращі ресурси, ці матеріали не завжди доступні в достатній кількості.

- Фінансові виклики. Хоча інклюзивна освіта у державних закладах є безкоштовною для батьків, додаткові послуги, такі як корекційні заняття, реабілітація, індивідуальні консультації фахівців, часто потребують додаткових витрат. Фінансування з боку держави не завжди достатнє, що

ставити значний тягар на батьків та благодійні організації. У приватних закладах інклюзивна освіта є доступнішою за якістю послуг, але вартість таких програм (від 12 000 до 20 000 гривень на місяць) робить їх доступними лише для обмеженого кола сімей [6][7].

- Соціальні бар'єри. У багатьох регіонах все ще існують соціальні стереотипи та недостатнє розуміння важливості інклюзії. Батьки дітей без особливих потреб іноді висловлюють незадоволення інтеграцією дітей з інвалідністю до звичайних груп. Такі соціальні бар'єри уповільнюють процес інклюзії в освітніх закладах.

Перспективи:

- Покращення підготовки кадрів. Перспективи розвитку інклюзивної освіти багато в чому залежать від прогресу у підготовці педагогів. Держава вже розробляє програми підготовки та перепідготовки фахівців з інклюзивної освіти. Зокрема, Міністерство освіти активно співпрацює з міжнародними організаціями для забезпечення якісного навчання педагогів у дошкільних закладах [1].

- Розвиток інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ). Збільшення кількості ІРЦ є одним із ключових аспектів успішної інклюзії в освітніх закладах. Станом на 2023 рік в Україні діє понад 800 таких центрів, які допомагають навчальним закладам адаптувати свої програми для дітей з особливими потребами [4]. Ці центри пропонують безкоштовні консультації для педагогів, батьків та дітей, що сприяє розвитку інклюзивної освіти, особливо в малих громадах.

- Залучення додаткових ресурсів. Державні програми з інклюзії поступово отримують фінансову підтримку з міжнародних джерел. Міжнародні благодійні фонди, такі як UNICEF, а також європейські грантові програми, активно підтримують проєкти з інклюзивної освіти. Це дає змогу забезпечити дитячі садки новим обладнанням та навчальними матеріалами, що покращить рівень інклюзивних програм.

- Цифрові інновації та дистанційна освіта. Дистанційна освіта та використання цифрових технологій також можуть допомогти забезпечити

доступ до якісної інклюзивної освіти в регіонах, де бракує педагогів або інфраструктури. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке адаптоване для дітей з особливими освітніми потребами, стає перспективним напрямом розвитку.

Таким чином, хоча існує багато викликів у розвитку інклюзивної освіти в Україні, продовження реформ, підтримка з боку держави і міжнародних організацій, а також покращення підготовки кадрів створюють позитивні перспективи для подальшого розвитку цієї галузі.

1.2. Міжнародний досвід організації інклюзивних дошкільних закладів

Розвиток інклюзивної освіти у дошкільних навчальних закладах є актуальною темою в багатьох країнах світу. Закордонний досвід надає цінні приклади впровадження інклюзії та допомагає виявити найкращі практики, які можуть бути адаптовані для українського ринку.

В Європейському Союзі інклюзивна освіта є пріоритетним напрямом розвитку, особливо у скандинавських країнах, таких як Швеція та Норвегія. Ці країни створюють умови для максимальної соціалізації дітей з особливими потребами, забезпечуючи адаптовані програми, фахівців та інфраструктуру. Наприклад, у Швеції законодавчо передбачено, що всі діти мають право на навчання у звичайних дошкільних закладах. Система підтримки включає надання допомоги спеціальних асистентів, логопедів та психологів, що допомагає інтегрувати дітей у колектив [10].

У Німеччині існує система ранньої підтримки, яка включає підготовку дітей з особливими потребами до інтеграції у звичайні дошкільні заклади. Програма забезпечує наявність мультидисциплінарних команд, які включають педагогів, психологів, фізіотерапевтів та соціальних працівників. Німеччина активно розвиває інклюзивні програми в дитячих садках, що фінансуються як з державного, так і з приватного секторів [11].

У США інклюзивна освіта є частиною загальної освітньої системи і регулюється федеральним законом «Про освіту осіб з обмеженими можливостями» (IDEA). Цей закон гарантує право на безкоштовну та відповідну освіту для дітей з особливими потребами, зокрема й у дошкільних закладах. У США особливу увагу приділяють інтеграції дітей через індивідуальні освітні програми (IEP), які розробляються для кожної дитини, виходячи з її потреб [12].

Приватний сектор також грає важливу роль у США. Багато приватних дитячих садків впроваджують інклюзивні програми, пропонуючи широкий спектр додаткових послуг, таких як заняття з психологом, логопедом та індивідуальна підтримка. Вартість навчання у таких закладах значно вища, що робить їх доступними переважно для заможних родин.

У країнах Азії, таких як Японія та Південна Корея, інклюзивна освіта також набирає популярності, хоча підходи можуть відрізнятися від європейських та американських моделей. У Японії інклюзивні програми почали активно розвиватися з 2007 року, коли було прийнято закон, який зобов'язує школи та дошкільні заклади створювати умови для навчання дітей з особливими потребами. Для цього в дитячих садках створюють адаптовані програми, які враховують культурні особливості та сприяють інтеграції дітей у суспільство [13].

У Південній Кореї розвиток інклюзивної освіти відбувається повільніше, але держава підтримує дошкільні заклади, які готові працювати з дітьми з особливими потребами. У Кореї існують програми фінансування інклюзивних ініціатив, що дозволяє приватним закладам отримувати державні субсидії для розвитку інфраструктури та підготовки спеціалістів [14].

Аналізуючи закордонний досвід, можна виокремити кілька ключових елементів, які можуть бути адаптовані в українських реаліях:

Інтеграція спеціалістів: Мультидисциплінарні команди, що включають педагогів, психологів, логопедів та інших спеціалістів, є успішною

практикою в багатьох країнах. Запровадження таких команд в Україні підвищить рівень підтримки дітей з особливими потребами.

Індивідуальні освітні програми: Впровадження індивідуальних програм навчання, подібних до IEP у США, дозволить адаптувати освітні плани під кожну дитину.

Фінансова підтримка з боку держави та бізнесу: Як показує досвід Японії та Південної Кореї, державна підтримка інклюзивних програм у приватних закладах може сприяти їх розвитку.

Ці приклади можуть бути цінними для розвитку української системи дошкільної інклюзивної освіти, яка ще перебуває на стадії становлення.

1.3. Значення інклюзивних закладів для збереження та розвитку громади

Інклюзивний дошкільний заклад є не лише освітньою установою, а й інструментом соціальної та економічної стабілізації громади, особливо у сільській місцевості, де відбуваються процеси депопуляції, міграції та занепаду інфраструктури. Його вплив має багатовимірний характер — соціальний, освітній та економічний.

Інклюзивний заклад формує середовище рівних можливостей для всіх дітей, незалежно від їхніх фізичних, психологічних чи соціальних особливостей.

Діти з особливими освітніми потребами не ізолюються, а інтегруються у спільноту, що зменшує стигму та підвищує рівень емпатії серед однолітків і дорослих.

Такі заклади сприяють зміцненню соціальної згуртованості: батьки залучаються до життя громади, створюються партнерства між освітянами, медиками, соціальними працівниками, місцевою владою.

Громада поступово переходить від моделі “допомоги” до моделі “спільного розвитку”, де кожен член має значення.

Інклюзивний ДНЗ стає осередком раннього виявлення особливостей розвитку дітей, що дає змогу коригувати проблеми на ранніх етапах.

Заклад може виступати ресурсним центром для навколишніх садочків і шкіл — поширювати сучасні методики, навчати педагогів інклюзивних практик.

Завдяки залученню сучасних освітніх програм і підготовлених фахівців громада отримує нову якість освіти, що наближає її до європейських стандартів.

Функціонування інклюзивного садка створює нові робочі місця: для вихователів, асистентів, логопедів, психологів, кухарів, обслуговуючого персоналу.

Наявність якісного дошкільного закладу утримує молоді сім'ї у громаді — зменшує відтік працездатного населення до міст або за кордон.

Батьки, маючи можливість залишити дитину в безпечному середовищі, можуть повернутися до економічної активності — працювати, започатковувати власну справу, брати участь у громадських ініціативах.

Інклюзивні садки створюють умови для економічної інклюзії — участі всіх мешканців у розвитку громади незалежно від їхнього соціального статусу, здоров'я чи походження.

Через залучення грантових, благодійних, партнерських та муніципальних коштів заклад стає частиною локальної економічної екосистеми — каталізатором інвестицій у громаду.

У довгостроковій перспективі інклюзивна освіта зменшує соціальні витрати (на допомогу, лікування, реабілітацію), оскільки діти з раннього віку отримують підтримку, що підвищує їхню здатність до самостійного життя й праці.

Інклюзивний дошкільний заклад — це точка об'єднання громади навколо майбутнього дітей. Він формує позитивний імідж території, підвищує довіру мешканців до місцевої влади, приваблює нових жителів і партнерів.

Таким чином, інклюзія в освіті перетворюється на інструмент розвитку місцевої економіки та соціального капіталу, створюючи передумови для відновлення життя у сільських територіях.

Проведені передінвестиційні дослідження підтвердили актуальність створення інклюзивного дошкільного навчального закладу у сільській місцевості як одного з найефективніших інструментів соціально-економічного розвитку громади.

Аналіз сучасного стану дошкільної освіти в Україні свідчить про наявність значних структурних диспропорцій між містом і селом. У багатьох територіальних громадах спостерігається скорочення мережі закладів дошкільної освіти, зниження рівня охоплення дітей раннього віку, а також нестача кваліфікованих педагогічних кадрів. Особливо критичною є ситуація з доступом дітей з особливими освітніми потребами до якісних освітніх послуг — більшість сільських садочків не мають спеціалістів, обладнання чи адаптованих програм. Це призводить не лише до освітньої нерівності, а й до соціальної ізоляції родин.

Вивчення міжнародного досвіду показало, що країни, які запровадили системну інклюзивну політику, розглядають дошкільну освіту як фундамент соціальної інтеграції. Успішні моделі базуються на принципах раннього втручання, партнерства між сім'єю, освітнім закладом та громадою, а також на мультидисциплінарному підході до розвитку дитини. Для України такі приклади є орієнтиром у побудові сучасних освітніх практик, де дитина розглядається як унікальна особистість із власним потенціалом.

Окрему увагу в дослідженні приділено **значенню інклюзивних закладів для збереження та розвитку громади**. Вони не лише забезпечують освітню функцію, а й виконують роль соціального осередку, який згуртовує мешканців навколо спільних цінностей — турботи, підтримки, взаємоповаги. Такі заклади створюють простір довіри між батьками, педагогами й місцевою владою, а також сприяють підвищенню соціальної активності населення.

Інклюзивний дошкільний заклад має помітний **економічний ефект**. Його відкриття стимулює зайнятість у громаді, адже з'являються робочі місця для педагогів, асистентів, логопедів, психологів, технічного персоналу. Наявність доступного і якісного садка дозволяє батькам — особливо матерям — повернутися до роботи або розпочати власну справу. Таким чином, інклюзивна освіта стає чинником **економічної інклюзії**, оскільки залучає до активного життя тих членів громади, які раніше були вимушено ізольовані через догляд за дітьми або соціальні бар'єри.

Крім того, інклюзивні заклади сприяють розвитку місцевої інфраструктури: підвищується потреба в транспорті, постачанні харчів, облаштуванні ігрових зон, що активізує малий бізнес і виробництво на місцях. Через участь благодійних фондів, грантів та партнерських ініціатив формується **нова економічна екосистема громади**, у якій освіта виступає каталізатором соціальних інвестицій.

Загалом результати дослідження доводять, що створення інклюзивного дошкільного навчального закладу є не лише освітнім, а й стратегічним кроком для громади. Такий заклад забезпечує сталий соціальний розвиток, зміцнює людський капітал, підвищує інвестиційну привабливість території та формує підґрунтя для розвитку майбутніх поколінь.

Таким чином, **інклюзія у дошкільній освіті** виступає не окремою соціальною ініціативою, а **механізмом збереження життя громади**, що поєднує освітній, соціальний і економічний виміри розвитку.

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ДНЗ «PerSonar»

2.1. Мета, цілі, дерево проблем та дерево рішень

Проект створення інклюзивного дошкільного навчального закладу в сільській місцевості покликаний забезпечити якісну освіту та підтримку для всіх дітей, включаючи дітей з особливими потребами, переселенців та дітей, які зазнали психологічних наслідків війни. Мета цього проекту – не тільки задовольнити освітні потреби сільських громад, де державні заклади часто закриваються, а приватні майже відсутні, але й розробити модель інклюзивного закладу, яка після апробації може бути адаптована й використана в інших регіонах та країнах. Особливо актуальним є застосування такої моделі у європейських країнах, де теж зростає потреба в інклюзивних закладах, здатних інтегрувати дітей з різними потребами, включаючи дітей-переселенців.



Рисунок 3. Дерево цілей.

Джерело: сформовано автором

2.2. Організаційно-виробничий план

Проект створення інклюзивного дошкільного навчального закладу «PerSonar» реалізується в умовах дефіциту якісної дошкільної освіти в сільських громадах, що постраждали від демографічних змін та закриття освітніх закладів. Центр буде орієнтований на дітей віком від 1,5 до 4 років з можливістю подальшого масштабування до садочка повного дня [21]. Формат — короткотривалі розвивальні заняття з акцентом на персоналізований підхід до розвитку дитини та інтеграцію інклюзивних практик.

Проект передбачає створення навчально-ігрового середовища, що базується на сучасних освітніх методиках (Монтессорі, Шічіда, Доман, Кайдзука, Reggio Emilia, Waldorf, STEAM), а також застосування інноваційних інструментів оцінки потенціалу дитини через штучний інтелект «Персонар». Центр буде розташовано в приміщенні площею 50 м², розподіленому на тематичні зони, відповідно до педагогічної логіки та потреб дитини.

З огляду на ризикованість реалізації подібного освітнього проекту в умовах громади, де у попередньому році було навіть закрито школу, обрана форма функціонування центру — через благодійний фонд. Це дає змогу не лише легально залучати грантове фінансування, а й позиціонувати проєкт як соціальну ініціативу з високим рівнем довіри. Благодійна форма дозволяє сконцентруватися на створенні якості освітньої послуги та формуванні позитивної репутації, що критично важливо на початковому етапі. Центр фінансуватиметься за рахунок комбінованого бюджету: грантів, благодійних внесків та частково — плати за заняття.

Мета проєкту — не лише забезпечити базові освітні послуги для дітей громади, але й сформувати модель освітнього середовища, яке можна буде масштабувати в інші регіони. Враховуючи попереднє закриття школи у громаді, центр «PerSonar» розглядається як нова точка зростання: простір,

що об'єднає дітей, батьків, фахівців і стане платформою для розвитку майбутніх освітніх та соціальних ініціатив у регіоні.

Інклюзивний дошкільний навчальний заклад «PerSonar» реалізує освітню діяльність через низку стратегічно визначених напрямів, орієнтованих на всебічний розвиток дитини та формування інклюзивного середовища [22]. Основні напрями діяльності передбачають:

- Проведення короткотривалих розвивальних занять для дітей віком 1,5–4 роки з можливістю поступового переходу до формату садочка неповного або повного дня;
- Використання персоналізованих освітніх маршрутів, розроблених на основі оцінки потенціалу дитини, її інтересів та темпу розвитку;
- Інтеграцію різних авторських методик (Монтессорі, Шічіда, Доман, Кайдзука, Reggio Emilia, Waldorf, STEAM) з метою створення мультидисциплінарного підходу до освіти; [12]
- Впровадження системи раннього виявлення здібностей дитини за допомогою штучного інтелекту «Персонар», що слугуватиме як діагностичним, так і педагогічним інструментом;
- Проведення консультаційної роботи з батьками: ознайомлення з принципами інклюзивної освіти, участь у відкритих заняттях, залучення до проектної діяльності дитини;
- Створення мікросоціального простору, сприятливого для соціалізації, комунікації та формування базових навичок взаємодії з однолітками та дорослими;
- Реалізацію програм ранньої підтримки та корекційно-розвиткових занять у співпраці з фахівцями (логопедами, психологами, дефектологами);
- Проведення відкритих заходів, майстер-класів та творчих зустрічей для дітей, родин і громади загалом.

Усі напрями діяльності узгоджуються з потребами дитини, пріоритетами родини та освітніми стандартами. Такий підхід дозволяє поєднувати комерційну життєздатність проєкту із соціальною місією та інноваційністю.

2.2. Організаційно-виробничий план (зонування, персонал, обладнання, ресурси)

Приміщення інклюзивного центру розвитку «PerSonar» має площу 50 м² і організовано з урахуванням методичних, ергономічних та безпекових вимог для дітей віком 1,5–4 роки. Простір поділено на функціональні зони, які відповідають як основним освітнім напрямам діяльності центру, так і потребам дітей у вільному розвитку, соціалізації та особистісній реалізації.

Основні зони:

1. **Сенсорна зона** — оснащена матеріалами Монтесорі, тактильними панелями, музичними інструментами, піском та крупами. Забезпечує розвиток дрібної моторики, сенсорного сприйняття, концентрації та саморегуляції.

2. **Мовленнєво-комунікативна зона** — містить картки, книги, абетку, розвивальні матеріали для розвитку мовлення, емоційного інтелекту, навичок комунікації.

3. **Математико-логічна зона** — обладнана навчальними матеріалами (штанги, геометричні вкладиші, сортери, рамки-вкладиші), сприяє розвитку логічного мислення, базових математичних уявлень.

4. **Космічно-дослідницька зона** — містить карти континентів, мапу півкуль, моделі Сонячної системи, телескоп та мікроскоп. Формує уявлення дитини про навколишній світ, природні явища та закони.

5. **Творча та рухова зона** — простір для творчості, конструювання, гри, а також фізичної активності. Забезпечує розвиток уяви, креативності, соціалізації через ігрові сценарії.

Окремо передбачено:

- **Зону для зберігання навчальних матеріалів**, меблів та методичних засобів;
- **Міні-кухню** для приготування чаю/перекусів (чайник, мийка, посуд, сервірувальний стіл);
- **Санвузол** з урахуванням безпечного доступу для дітей;
- **Робоче місце адміністратора**, де ведеться документація, обробка даних, зв'язок з батьками.



Рисунок 2. План зонування приміщення.

Джерело: сформовано автором

Поділ на зони здійснений так, щоб забезпечити дітям вільний доступ до матеріалів, можливість самостійного вибору активностей та переміщення. Усі матеріали розміщуються на відкритих полицях на рівні очей дитини, відповідно до принципів Монтесорі-середовища. Зони взаємодіють між собою, дозволяючи створювати інтегровані заняття, що поєднують різні напрямки розвитку.

Реалізація проєкту вимагає комплексного ресурсного забезпечення. Основні потреби охоплюють кадрове забезпечення, наявність обладнаного приміщення, а також закупівлю спеціалізованих дидактичних та організаційних матеріалів.

1. Персонал. На першому етапі проект функціонуватиме з мінімальним, але достатнім штатом:

- **Директор-адміністратор** — відповідає за управління освітнім процесом, комунікацію з батьками, логістику та звітність.
- **Викладач** — організовує й проводить заняття відповідно до адаптованих інклюзивних програм.
- **Прибиральниця** — відповідає за щоденне прибирання приміщення, дотримання санітарних норм.

Загальний фонд оплати праці: 35 000 грн/міс, ЄСВ — 7 700 грн/міс.

Організаційна схема центру:



Рисунок 3. Організаційно виробничий план

Джерело: сформовано автором

Таблиця №1.

Розширена інформація про заробітну плату

Посада	Заробітна плата чиста	Заробітна плата із податком	Кількість працівників	Оплата праці, всього
Директор-адміністратор	12 075	15 000	1	15 000
викладач	12 075	15 000	1	15 000
Прибиральниця	4 025	5 000	1	5 000
Всього	28 175	35 000	3	35 000

Джерело: сформовано автором

2. Приміщення. Оренда приміщення площею 50 м² у центральній частині селища. Приміщення відповідає нормам інклюзивності, безпеки та має змогу для зонування на основі принципів педагогіки Монтессорі.

Місячна вартість оренди — 9 000 грн. Додатково враховуються витрати на комунальні послуги (електроенергія, вода, опалення): орієнтовно 3 000 грн/міс.

3. Обладнання та матеріали. Закупівля здійснюється згідно з попередньо складеним каталогом, який охоплює 79 позицій на загальну суму близько 100 000 грн. Витрати розподілені за зонами:

- сенсорика,
- логіка й математика,
- мовлення,
- дослідницька діяльність,
- побутові навички тощо.

До матеріалів входять: навчальні іграшки, методичні посібники, меблі (стелажі, столи), посуд, санітарне обладнання, техніка (електрочайник, заварник, соковитискач), а також дидактичні засоби.

Окрема категорія — **витратні змінні матеріали**, які поповнюються щомісяця або за потреби (крупи, пісок, серветки, фрукти, паперові рушники тощо). Їх вартість є змінною частиною операційних витрат.

Таким чином, для повноцінного старту діяльності необхідно врахувати інвестиції у 3 напрямках: кадровий ресурс, орендне забезпечення та матеріально-технічна база (МТБ).

Інклюзивність у центрі «PerSonar» розглядається як філософія та щоденна практика, що пронизує всі рівні організації освітнього процесу. Основним принципом є визнання унікальності кожної дитини, незалежно від

її фізичних, когнітивних, емоційних чи соціальних особливостей. Замість уніфікованих програм — адаптивні, замість порівнянь — індивідуальний прогрес, замість виключення — повноцінна участь.

Базовим інструментом реалізації інклюзивного підходу є система **персоналізованих освітніх траєкторій**, які розробляються на основі:

- стартового спостереження за дитиною (фокус на інтересах, стилі навчання, рівні навичок);
- первинної оцінки потенціалу з використанням авторської моделі діагностики «Персонар», яка базується на принципах педагогіки Кайдзука, Монтесорі, Шічіда та Doman;
- розмов із батьками, які надають цінну інформацію про попередній досвід, вподобання дитини, рівень розвитку мовлення, сенсорної регуляції, соціальної взаємодії;
- побудови адаптованого індивідуального плану розвитку (ІПР) із чіткими, але гнучкими цілями на місяць, квартал та рік.

ІПР охоплює такі напрями розвитку:

- мовленнєвий;
- когнітивний;
- емоційно-соціальний;
- фізичний;
- побутово-практичний.

Цілі визначаються не лише як бажані результати, а й як засоби досягнення комфорту, самооцінки та впевненості дитини в собі. Педагог щодня спостерігає за реакціями дитини, вносить корективи, підбирає матеріали й методики відповідно до темпу й зацікавлення. Відповідно до методик Монтесорі та Reggio Emilia, дитина розглядається як активний учасник процесу, а не лише об'єкт педагогічного впливу.

Такий підхід вимагає високої професійної гнучкості від викладача, постійного рефлексивного аналізу динаміки, а також щільної взаємодії з батьками. Саме це і становить основу ефективного інклюзивного навчання: не пристосування дитини до програми, а адаптація середовища до унікальності дитини.

2.3. Маркетингова стратегія та позиціонування закладу

Державні дошкільні заклади: у сільській місцевості України функціонує значна кількість державних дитячих садків. За даними Міністерства освіти і науки України, станом на 2020 рік у сільській місцевості діяло 9 тисяч садочків, тоді як у містах — 6 тисяч [23]. Станом на березень 2023 року в Україні функціонувало 10 302 заклади дошкільної освіти (ЗДО). З них 5 785 (56,1%) працювали в очному режимі, 2 963 (28,8%) — дистанційно, а 1 554 (15,1%) — у змішаному форматі [24]. Детальна інформація про розподіл цих закладів між міською та сільською місцевістю за 2022–2023 роки відсутня. Однак, враховуючи попередні тенденції, можна припустити, що більшість ЗДО розташовані в міських районах, тоді як у сільській місцевості їх кількість залишається меншою.

Проте, можливості державних ЗДО у сфері інклюзії обмежені через нестачу кваліфікованого персоналу та відповідної інфраструктури. Більшість із них не може надати спеціальну підтримку для дітей з особливими освітніми потребами або психологічну допомогу для дітей-переселенців.

Приватні дошкільні заклади: у сільських громадах приватні дитячі садки зустрічаються рідко, оскільки цей ринок переважно орієнтований на міські регіони. Навіть існуючі приватні заклади не завжди мають програми для дітей з особливими потребами та, зазвичай, пропонують освітні послуги за високими цінами, що робить їх недоступними для більшості сімей у сільській місцевості. Наприклад, мережа приватних дитячих садків "Мандаринка" представлена в Києві, Броварах та Чернігові, але не в сільських районах.

Інклюзивні освітні центри в містах: в обласних центрах України існують інклюзивні центри та спеціалізовані заклади, які можуть приймати дітей з особливими потребами. Однак для сімей із сільських районів відвідування таких центрів є складним через віддаленість і витрати на транспорт. Це обмежує доступ до інклюзивної освіти для дітей із сільської місцевості. За даними Міністерства освіти і науки України, станом на 2023 рік функціонувало 7 102 інклюзивних груп, де навчалось 13 281 дитина з особливими освітніми потребами [25].

Громадські організації та благодійні проекти: деякі громадські організації та благодійні фонди надають послуги підтримки для дітей з особливими потребами, зокрема проводять тренінги, семінари та інформаційні кампанії. Проте ці ініціативи зазвичай мають обмежений характер і можуть не надавати постійної освітньої підтримки. Наприклад, Національна Асамблея людей з інвалідністю України проводить заходи з організації інклюзивного навчання у закладах дошкільної освіти, але їхня діяльність не завжди охоплює сільські райони [26].

2.4 SWOT-аналіз проекту інклюзивного дошкільного навчального закладу

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони проекту, а також оцінити можливості та загрози, які можуть вплинути на його успішність. Такий аналіз допомагає структурувати стратегію розвитку проекту, враховуючи всі важливі внутрішні і зовнішні фактори.

Сильні сторони

1. Інноваційний підхід до освіти – проект передбачає розробку інклюзивної моделі освіти, яка забезпечить рівні можливості для розвитку дітей з різними потребами, включаючи дітей з особливими потребами та дітей-переселенців.

2. Підтримка від громадських організацій та місцевих органів – можливість залучення додаткових ресурсів та підтримки від організацій, які займаються розвитком інклюзії та підтримкою соціальних проектів.

3. Розташування в сільській місцевості – проект забезпечить доступ до освіти в регіонах, де діти мають обмежені можливості для отримання якісної освіти, а батьки уникають додаткових витрат на транспортування.

Слабкі сторони

1. Брак кваліфікованого персоналу – у сільських районах може бути складно знайти підготовлених фахівців для роботи з дітьми з особливими потребами.

2. Фінансова нестабільність – проект потребує стабільного фінансування, що може бути викликом на початкових етапах реалізації.

3. Обмежена обізнаність громади – частина батьків і місцевих мешканців може недостатньо розуміти важливість інклюзивної освіти, що може вплинути на популярність закладу.

Можливості

1. Залучення міжнародного фінансування – можливість отримати гранти та інвестиції від міжнародних організацій, які підтримують розвиток інклюзії та освіти.

2. Розвиток партнерств – співпраця з іншими освітніми установами, організаціями та державними структурами для обміну досвідом та ресурсами.

3. Можливість масштабування – у разі успішної реалізації проекту його модель може бути використана для інших сільських регіонів України або навіть для європейських країн, що зіштовхуються з потребою в інклюзивних освітніх закладах.

Загрози

1. Невизначеність у законодавчій підтримці – зміни у законодавстві або недостатня підтримка з боку держави можуть вплинути на функціонування закладу та його фінансування.

2. Конкуренція з боку державних та приватних закладів – інші заклади, які отримують додаткове фінансування, можуть становити конкуренцію, особливо в умовах обмеженого фінансування.

3. Психологічні та соціальні ризики для дітей-переселенців – діти, які зазнали впливу війни, можуть потребувати додаткових ресурсів для успішної адаптації та підтримки, що вимагає спеціальних програм і фахівців.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз проекту інклюзивного дошкільного навчального закладу

Внутрішні властивості організації	Корисно для досягнення цілі (Сильні сторони)	Шкодить досягненню цілі (Слабкості)
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> ● Інноваційний підхід до освіти ● Підтримка від громадських організацій та місцевих органів ● Розташування в сільській місцевості 	<ul style="list-style-type: none"> ● Брак кваліфікованого персоналу ● Фінансова нестабільність ● Обмежена обізнаність громади
Зовнішні властивості оточення	Можливості	Загрози
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> ● Залучення міжнародного фінансування ● Розвиток партнерств ● Можливість масштабування 	<ul style="list-style-type: none"> ● Невизначеність у законодавчій підтримці ● Конкуренція з боку державних та приватних закладів ● Психологічні та соціальні ризики для дітей-переселенців

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз показує, що проєкт має значний потенціал завдяки інноваційним підходам та підтримці з боку громадськості, проте для його успішної реалізації необхідно вирішити проблеми з фінансуванням, знайти кваліфікований персонал і активно працювати над інформуванням громади. Використання можливостей міжнародного фінансування та розширення партнерств допоможе закладу стати стійким і забезпечити довготривалий ефект для сільських регіонів.

2.5. Інвестиційне планування проєкту

Інвестиційне планування є одним із ключових етапів реалізації проєкту створення інклюзивного дошкільного навчального закладу, оскільки забезпечує визначення обсягів, структури та джерел фінансування, а також формує фінансову модель сталого функціонування закладу.

Основною метою інвестиційного планування є **збалансування соціальних та економічних цілей проєкту**: створення доступного інклюзивного середовища для дітей дошкільного віку при одночасному забезпеченні ефективного використання коштів та довготривалої фінансової стійкості.

Етапи інвестиційного планування

Планування інвестицій у межах проєкту «PerSonar» здійснюється поетапно:

- **Підготовчий етап** — включає аналіз потреб громади, вибір приміщення, попередню оцінку технічного стану будівлі та визначення вартості ремонту.

- **Етап проєктування** — розробка концепції закладу, функціонального зонування, кошторисної документації, погодження із місцевими органами влади.

- **Етап реалізації** — проведення будівельно-ремонтних робіт, закупівля меблів, навчальних матеріалів, обладнання для інклюзивного навчання (сенсорна кімната, логопедичні інструменти, розвивальні ігри).

- **Етап запуску та адаптації** — набір персоналу, навчання педагогів, комунікаційна кампанія та залучення дітей до навчання.

Орієнтовна структура інвестицій передбачає такі складові:

- ремонт і облаштування приміщення;
- придбання меблів, навчальних і дидактичних матеріалів;
- закупівля обладнання для інклюзивних занять (спортивного, корекційного, музичного, сенсорного);
- витрати на навчання персоналу та підвищення кваліфікації;
- розроблення бренду, комунікаційна стратегія, відкриття закладу;
- формування резервного фонду для перших шести місяців діяльності.

Інвестиційні витрати можуть становити від **20 до 35 % загальної вартості проєкту** і потребують поступового залучення коштів протягом перших 12–18 місяців реалізації.

Джерела фінансування

Для фінансування проєкту планується використати **змішану модель**, що поєднує кілька джерел:

- **власні кошти засновників** (стартові інвестиції у приміщення, базові ремонтні роботи);
- **благодійні внески та грантові програми** міжнародних донорів і українських фондів, спрямовані на розвиток інклюзивної освіти та

- **місцеві бюджети** або субвенції на розвиток освітньої інфраструктури (співфінансування обладнання чи зарплат педагогів);
- **партнерські програми з бізнесом** — постачання матеріалів, меблів, іграшок, продуктів харчування тощо;
- у довгостроковій перспективі — **створення ендаумент-фонду** для забезпечення стабільного фінансування закладу та подальших освітніх ініціатив у громаді.

Принципи інвестиційного планування

Планування інвестицій базується на принципах:

- **цільового використання коштів**, що передбачає чітке розмежування поточних і капітальних витрат;
- **прозорості та підзвітності**, із публічним звітуванням перед громадою та партнерами;
- **ефективності витрат**, коли кожна інвестиція має не лише фінансовий, а й соціальний ефект;
- **поетапності фінансування**, що дозволяє контролювати результативність кожного етапу;
- **стійкості**, тобто здатності закладу самостійно підтримувати базові операційні витрати після завершення початкового інвестиційного періоду.

Реалізація інвестиційного плану дасть змогу:

- створити сучасний інклюзивний дошкільний заклад у сільській громаді;
- забезпечити комфортні умови навчання та розвитку для дітей з різними освітніми потребами;
- підвищити рівень зайнятості місцевого населення;

- посилити довіру громади до місцевих освітніх ініціатив;
- сформувати основу для подальших соціально-економічних інвестицій у регіон.

Таким чином, **інвестиційне планування проєкту** розглядається не лише як процес залучення фінансів, а як **механізм соціального партнерства**, що поєднує інтереси громади, бізнесу, держави та благодійних структур задля створення сталого середовища розвитку дітей і родин.

2.6. Соціальний ефект проєкту для громади

Проєкт створення інклюзивного дошкільного навчального закладу «PerSonar» має не лише освітнє, а й глибоке соціально-економічне значення для громади. Його реалізація спрямована на **підвищення якості життя мешканців села, зміцнення соціальної згуртованості та формування позитивного іміджу території**, що розвивається через освіту.

Соціальний ефект проєкту проявляється у кількох ключових вимірах:

Створення інклюзивного простору дає можливість кожній дитині — незалежно від стану здоров'я, рівня розвитку чи соціального статусу — отримати доступ до якісної освіти. Заклад стане **місцем ранньої діагностики та підтримки розвитку дітей**, забезпечить роботу спеціалістів — логопедів, психологів, асистентів, що дозволить зменшити кількість дітей, які потрапляють у систему корекційної освіти. Впровадження сучасних методик (Монтессорі, Реджіо Емілія, сенсорна педагогіка) сприятиме формуванню **нової культури навчання у сільських громадах**.

Інклюзивний ДНЗ виступатиме **центром взаємодії родин, педагогів, громади та місцевої влади**, об'єднуючи їх навколо спільної мети — розвитку дітей.

Таке середовище зміцнює соціальні зв'язки, формує довіру та взаємопідтримку серед мешканців, підвищує рівень толерантності та

взаєморозуміння.

Проект також має **гендерний аспект** — він дозволяє матерям повернутися до активної трудової діяльності, створює нові робочі місця, активізує участь жінок у житті громади.

Відкриття закладу спричиняє **мультиплікативний ефект для місцевої економіки.**

Створення робочих місць стимулює зайнятість, збільшує обіг коштів у межах громади, розширює можливості для місцевих підприємців — від постачальників продуктів харчування до майстрів із благоустрою. Участь благодійних фондів і партнерів формує **нову культуру соціального інвестування**, де громада сама стає співтворцем змін.

Наявність сучасного, безпечного та доступного закладу для дітей стимулює **повернення молодих родин до села**, зменшує трудову міграцію та сприяє стабілізації чисельності населення. Освітній простір, орієнтований на розвиток потенціалу дитини, підвищує рівень довіри до громади як місця, де можна жити, виховувати дітей і реалізовувати себе.

Проект «PerSonar» створює **позитивний імідж громади**, що впроваджує інноваційні та гуманні підходи в освіті. Це відкриває перспективи для подальшого залучення партнерів, грантів і програм розвитку.

Інклюзивна освіта стає **візитівкою прогресивної громади**, що орієнтується на майбутнє.

У комплексі ці ефекти формують **сталий соціальний результат**, який виходить далеко за межі освітнього проєкту: громада набуває досвіду співпраці, самоорганізації та довгострокового планування.

У другому розділі було здійснено розробку бізнес-проєкту створення інклюзивного дошкільного навчального закладу «PerSonar» — як моделі, що

поєднує освітню інновацію, соціальну відповідальність і економічну доцільність у межах однієї громади.

У ході дослідження визначено, що головною метою проєкту є **створення середовища раннього розвитку та інклюзії**, яке забезпечує кожній дитині рівний доступ до якісної освіти, незалежно від стану здоров'я, рівня підготовки чи соціального статусу сім'ї. Водночас заклад виконує важливу місію для громади — стає **осередком довіри, партнерства та місцевої активності**, спрямованої на розвиток дітей і підтримку родин.

Запропонована концепція «PerSonar» базується на принципах дитиноцентризму, інтеграції та відкритості. Вона передбачає створення **гнучкої організаційної структури**, що включає педагогічний, психологічний та соціальний компоненти, систему професійного розвитку персоналу та тісну співпрацю з батьками. Особливу увагу приділено формуванню командного підходу — залученню асистентів вихователя, логопеда, дефектолога, арттерапевта та соціального педагога.

Розроблений **організаційно-виробничий план** враховує особливості сільської інфраструктури: багатофункціональність приміщень, поєднання навчальної, сенсорної, ігрової та рекреаційної зон, використання локальних ресурсів громади.

Маркетингова стратегія орієнтована не лише на просування освітніх послуг, а на створення позитивного іміджу громади, яка розвивається через інклюзію, а також на формування довіри батьків до сучасної дошкільної освіти.

У межах **інвестиційного планування** запропоновано модель змішаного фінансування, що поєднує власні ресурси засновників, грантові програми, благодійні внески, місцеве співфінансування та партнерські угоди з бізнесом. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від єдиного джерела фінансування та забезпечити фінансову стійкість проєкту. Перспективним напрямом визначено створення **ендаумент-фонду громади**,

кошти з якого можуть спрямовуватися на подальший розвиток закладу, навчання педагогів, закупівлю матеріалів та реалізацію додаткових програм підтримки дітей.

Особливу увагу приділено оцінці **соціального ефекту** від впровадження проєкту. Результати свідчать, що діяльність інклюзивного дошкільного закладу матиме довготривалий позитивний вплив:

- сприятиме підвищенню зайнятості населення та створенню нових робочих місць;
- стимулюватиме участь жінок у місцевій економіці, забезпечуючи гендерний баланс у громаді;
- зменшить соціальну напругу, підвищить рівень толерантності, згуртованості та довіри між мешканцями;
- сприятиме збереженню молодих родин у селі, що позитивно вплине на демографічну стабільність.

Реалізація проєкту також створює **економічний мультиплікатор**: розвиток місцевих підприємств, підрядників, постачальників, залучення фермерів до системи харчування, виготовлення меблів та навчальних матеріалів. Таким чином, освітній проєкт перетворюється на **рушій локальної економіки**, що поєднує бізнес, благодійність і соціальну відповідальність.

У ширшій перспективі впровадження «PerSonar» дозволяє сформувати **нову культуру партнерства** — коли громада, батьки, педагоги й інвестори діють як єдина система. Освітній заклад стає символом того, що розвиток дітей і розвиток територій є взаємопов'язаними процесами, а інклюзія — не витрата, а інвестиція в людський капітал.

Таким чином, розроблений бізнес-проєкт «PerSonar» може бути використаний як **пілотна модель сталого інклюзивного розвитку сільських територій України**. Його реалізація демонструє, що навіть невелика громада здатна створити освітній простір європейського рівня,

якщо об'єднати соціальні ініціативи, партнерські ресурси та стратегічне бачення майбутнього.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ДНЗ

3.1. Оцінка ефективності інвестиційного проєкту

Для реалізації проєкту інклюзивного дитячого центру розвитку «PerSonar» сформована комбінована структура капіталу, що дозволяє зменшити інвестиційні ризики та забезпечити стабільність фінансування на етапі запуску.

Структура капіталу включає:

- **грантове фінансування (70%)** — кошти, залучені через конкурси від міжнародних донорів, благодійних організацій, фондів підтримки інклюзії, розвитку громад та освіти;
- **благодійні внески (20%)** — регулярні або одноразові внески від громадських організацій, бізнесу, небайдужих громадян, спрямовані на підтримку інклюзивної освіти;
- **самофінансування за рахунок плати за заняття (10%)** — надходження від батьків за освітні послуги у форматі короткотривалих занять (розрахункові моделі передбачають поступове зростання цього джерела).

Основна частина капіталу є **неповоротною** — тобто не потребує повернення або виплати відсотків. Це дозволяє зосередити фінансові ресурси на створенні та зміцненні матеріально-технічної бази, оплаті праці персоналу та формуванні стабільного освітнього середовища.

Для забезпечення прозорості всі фінансові потоки проходитимуть через рахунок благодійного фонду «Розвиток. Діти. Майбутнє», що дозволяє

залучати кошти офіційно, вести звітність перед донорами та гарантувати легітимність проєкту.

Така структура капіталу обрана з урахуванням високого ступеня ризику та низької купівельної спроможності населення громади, де реалізується проєкт. Комбіноване фінансування дозволяє знизити навантаження на батьків, розвивати доступність освітніх послуг та поступово нарощувати власну фінансову спроможність центру.

Для запуску проєкту інклюзивного дошкільного закладу «PerSonar» було сформовано докладний перелік необхідних витрат. Вони класифікуються за двома основними категоріями: постійні (разові вкладення в матеріально-технічну базу) та змінні (регулярні витрати, що залежать від кількості дітей, занять, сезону тощо).

Постійні витрати охоплюють:

- навчальні матеріали за методиками Монтессорі, Домана, Шічіда, Reggio Emilia, Waldorf, STEM;
- меблі (стелажі, столи, тумби, полиці);
- побутове обладнання (електрочайник, сушарка, посуд, столові прилади);
- книги, карти, мапи, демонстраційні матеріали;
- освітні набори (сенсорні циліндри, логічні ігри, шнурівки, пазли, абетки).

Загальна сума витрат на матеріали становить **62 196 грн.**

Змінні витрати включають:

- витратні матеріали: паперові рушники, серветки, пісок, крупи (гречка, рис, манка), фрукти (банани, яблука);
- частина посуду, рушників та кухонного інвентарю (з урахуванням регулярного поповнення);

- оновлення дидактичних матеріалів (за зношенням або програмними потребами).

У таблиці 2 наведено орієнтовний перелік змінних витрат для одного місяця:

Таблиця 3.1

Змінні витрати (на місяць)

Махровий рушник ТМ Ярослав	56
Склянка Olens	84
Тарілка обідня Luminarc Diwali	58
Глибока супова тарілка Luminarc Cadix	53
Монтессорі серветка для сервірування	330
Фартух дитячий з нарукавниками Монтессорі	680
Крупи для сенсорних коробок (гречка, рис, манка)	55
Пісок	12
Паперові рушники	60
туалетний папір	100
Фрукти (банани, яблука)	45

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.1 представлено розрахунок прогнозованих витрат на перший рік реалізації проєкту. Витрати поділено на дві основні категорії — змінні та постійні.

Таблиця 3.2

Прогноз витрат протягом 5 років

Статті витрат	Всього	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Змінні витрати	7943016	2305236	1483387	1344916	1384397	1425080
Закупівля сировини	7 712 946	2 262 582	1 436 533	1 298 062	1 337 543	1 378 226
Канцтовари	37 800	6 600	7 800	7 800	7 800	7 800
Оплата за водопостачання	15 270	3 054	3 054	3 054	3 054	3 054
Оплата електроенергії	115 000	21 000	23 500	23 500	23 500	23 500
Оновлення приміщення	62 000	12 000	12 500	12 500	12 500	12 500
Постійні витрати	3480000	700800	694800	694800	694800	694800
Оплата праці	2 100 000	420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
ЄСВ	462 000	92 400	92 400	92 400	92 400	92 400
Оплата бухгалтера на аутсорсі	180 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Оренда	300 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Непередбачувані витрати	60 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Оплата за опалення	180 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Реклама	126 000	30 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Витрати на послуги зв'язку та охорони	60 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Побутова хімія та інвентар для прибирання	12 000	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Амортизація	89483	16683	18200	18200	18200	18200
Всього	11 423 016	3 006 036	2 178 187	2 039 716	2 079 197	2 119 880
Всього з урахуванням амортизації	11 512 500	3 022 719	2 196 387	2 057 916	2 097 397	2 138 080

Джерело: сформовано автором

Постійні витрати становлять 30,23%, що включає одноразові закупівлі обладнання, меблів, посуду та методичних матеріалів. Їх частка свідчить про наявність стартової матеріально-технічної бази, яка забезпечує стабільну роботу закладу протягом кількох років.

Амортизаційні витрати складають 0,78%, що обумовлено незначним обсягом обладнання, яке потребує щорічного списання.

Такий розподіл витрат вказує на операційну гнучкість проєкту, зменшення капітальних ризиків та адаптивність до змін попиту й умов реалізації освітньої діяльності.



Рис. 3.1. Структура витрат

Джерело: сформовано автором

З метою обґрунтування ресурсної моделі та ефективного управління витратами проведено деталізацію закупівель за функціональними зонами інклюзивного центру розвитку «PerSonar». Усього було проаналізовано 79 позицій із таблиці закупівель (див. Додаток А). Кожну позицію віднесено до відповідної зони згідно з освітнім функціоналом.

У таблиці 3 представлено класифікацію витрат за зонами:

Таблиця 3.4

Розподіл витрат за зонами діяльності

Зона	Кількість позицій	Загальна вартість, грн	Частка в загальних витратах, %
Сенсорна зона	25	20 293	32,6%
Мовленнєво-комунікативна	18	12 298	19,8%
Математико-логічна	15	11 250	18,1%
Космічно-дослідницька	11	9 832	15,8%
Творча та рухова	4	4 320	6,9%
Побутова зона	6	4 203	6,8%
Разом	79	62 196	100%

Джерело: сформовано автором

Такий поділ витрат дозволяє гнучко планувати поповнення запасів, моніторинг ефективності використання матеріалів у кожній зоні, а також коригувати освітній акцент залежно від інтересів дітей та стратегічних цілей розвитку центру.

Основними статтями доходу є: групові заняття, індивідуальні заняття, майстер-класи та послуги міні-садочка неповного дня.

У таблиці 4 наведено щомісячні доходи за основними напрямками:

Таблиця 3.5

Прогноз доходів на перший рік (грн)

Місяць	Групові заняття	Індивідуальні заняття	Майстер-класи	Міні-садок неповного дня	Разом
Січень	18 108	25 150	20 120	120 720	184 098
Лютий	18 153	25 213	20 170	121 022	184 558

Березень	21 838	30 331	24 265	145 589	222 024
Квітень	23 717	32 941	26 353	158 116	241 127
Травень	25 606	35 563	28 451	170 704	260 324
Червень	27 503	38 199	30 559	183 355	279 616

Джерело: сформовано автором

Разом за 6 місяців: 1 371 747 грн

Оцінка дає змогу побудувати реалістичну фінансову модель надходжень, базуючись на реальних цінах та потенційному попиту. При збереженні темпів зростання доходів, можливо прогнозувати досягнення точки безбитковості в межах першого року.

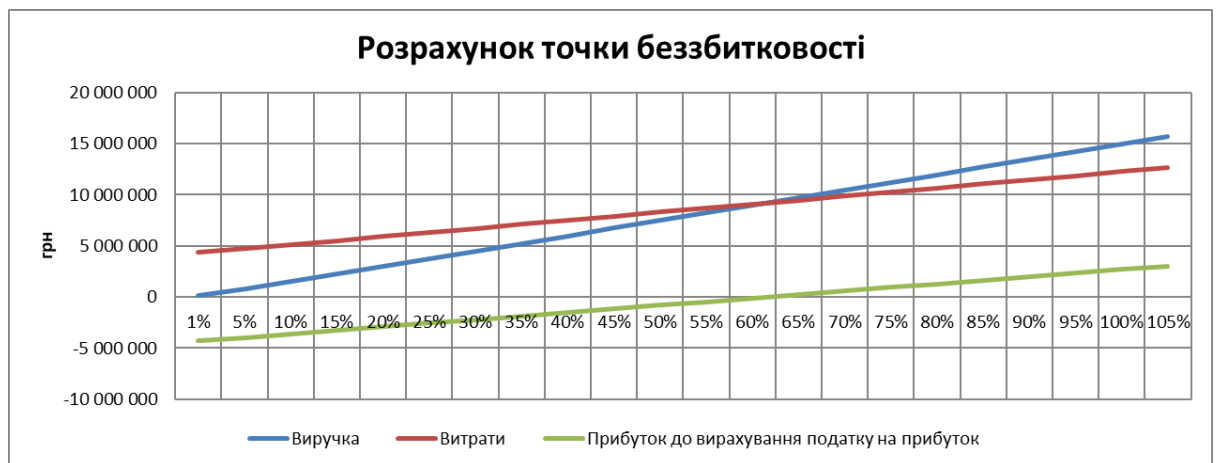


Рис. 3.4. Точка безбитковості

Джерело: сформовано автором

Прогноз доходів у межах проекту «PerSonar» базується на поетапному зростанні кількості відвідувань, а також на впровадженні гнучкої моделі ціноутворення, яка враховує як купівельну спроможність громади, так і потреби в покритті витрат.

У розрахунках першого року (див. Таблицю 4) передбачається щомісячне зростання доходів з 184 098 грн у січні до 279 616 грн у червні. У

другому півріччі темп зростання продовжується, що формує стабільну тенденцію до окупності.

Оцінка окупності:

- Постійні інвестиційні витрати — 62 196 грн (одноразово).
- Місячні змінні витрати — орієнтовно 6 000 грн.
- Місячні постійні витрати (оплата праці, оренда, ЄСВ) — близько 54 000 грн.
- Середньомісячний дохід у першому півріччі — 228 624 грн.

Таким чином, при сталому збереженні темпів зростання, окупність базових інвестицій (62 196 грн) відбувається вже протягом першого кварталу.

Модель гнучкого ціноутворення: Центр передбачає використання декількох моделей оплати:

- Погодинна оплата занять (для гнучкого графіка батьків);
- Абонементи на 4–8 занять (зі знижками до 15%);
- Пільгові умови для соціально вразливих категорій (через покриття за рахунок грантів);
- Донатні внески — добровільна участь батьків у покритті витрат на матеріали.

Така модель забезпечує:

- доступність для широкого кола сімей;
- покриття змінних витрат навіть при неповному завантаженні;
- підвищення довіри до закладу через прозору комунікацію вартості.

Точка беззбитковості (break-even point) — це обсяг реалізації послуг, при якому загальна виручка дорівнює загальним витратам, а прибуток дорівнює нулю. Для її розрахунку використано такі вихідні показники:

Таблиця 3.6.

Основні показники

Параметри	Значення при плановій потужності
Виручка	14 942 483
Витрати	12 258 580
Постійні витрати	4 315 564
Змінні витрати	7 943 016
Прибуток до вирахування податку на прибуток	2 683 902

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.7

Значення точки беззбитковості

Значення точки беззбитковості:	Значення при плановій потужності
Точка беззбитковості, % реалізації продукції	61,7%
Точка беззбитковості, грн реалізації продукції	9 212 880
Точка беззбитковості, грн в середньому на міс.	153 548
Величина операційного важеля	46,8%

Джерело: сформовано автором

$$\text{Операційний важіль} = \text{Виручка} / (\text{Виручка} - \text{Загальні витрати}) = 2\,819\,369 / (2\,819\,369 - 1\,316\,068) = 2\,819\,369 / 1\,503\,301 \approx 1,87$$

Це вказує на **помірний рівень ризику**: при зростанні виручки на 10% прибуток може зрости на $\approx 18,7\%$.

Проект не лише досягає операційної ефективності, а й забезпечує хороші умови для масштабування. Порівняно з подібними ініціативами, точка беззбитковості проекту «PetSonar» на першому етапі становить менше половини прогнозованих доходів, що свідчить про його потенційно високу стійкість і фінансову безпеку.

Таблиця 3.8

Показники ефективності проекту

Показники основної діяльності	Середні значення за проектом
Середній обсяг реалізації продукції грн/міс.	249 041
Середній обсяг поточних витрат, грн/міс.	190 384
ЕВІТДА, грн/міс.	58 658
Чистий прибуток, грн/міс.	43 240
Грошовий потік, грн/міс.	52 180
Показники продаж	Значення за проектом
Точка беззбитковості, % реалізації продукції	62%
Точка беззбитковості, грн реалізації продукції	9 212 880
Точка беззбитковості, грн в середньому на міс.	153 548
Величина операційного важеля	47%
Показники рентабельності	Середні значення за проектом
Рентабельність реалізації продукції по чистому прибутку	19%
Рентабельність реалізації продукції по ЕВІТДА	24%
Рентабельність активів	316,9%
Показники оборотності	Середні значення за проектом

Оборотність	13,00
Інвестиційні показники	Значення за проектом
Термін прогнозу, міс.	60
Ставка дисконтування	15,0%
IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік	40,4%
Загальний обсяг фінансування проекту	632 901
Чистий грошовий потік	2 512 902
NPV (Чистий дисконтований дохід)	1 439 229
NPV (Чистий дисконтований дохід) з урахуванням вартості бізнесу	3 609 776
Термінальна вартість бізнесу	2 170 547
PB (Простий термін окупності), роки	2,1
DPB (Дисконтований термін окупності), роки	2,2
PI (Індекс доходності за проектом)	3,43

Джерело: сформовано автором

3.2. Аналіз ризиків і сценаріїв розвитку проекту

Будь-який інвестиційний або соціально орієнтований проект супроводжується певним рівнем ризику, який може впливати на терміни реалізації, ефективність використання коштів і кінцеві результати. Для проекту створення інклюзивного дошкільного центру розвитку «PerSonar» аналіз ризиків має особливе значення, оскільки проект функціонує в умовах змішаного фінансування, соціальної відповідальності та залучення громади.

Мета цього етапу — визначити потенційні загрози, оцінити їхню ймовірність і вплив на результати діяльності, а також сформулювати комплекс превентивних заходів, що забезпечать фінансову та організаційну стійкість центру.

У процесі аналізу виокремлено п'ять основних груп ризиків:

1. **Фінансові ризики** — пов'язані з можливими затримками грантових надходжень, інфляційними коливаннями, зростанням вартості комунальних послуг або матеріалів. Такі ризики є типовими для проєктів у період воєнного стану та відновлення економіки.

2. **Організаційні ризики** — кадровий дефіцит, плинність кадрів, потреба у підготовці педагогів і спеціалістів з інклюзії.

3. **Соціальні ризики** — зміна демографічної ситуації у громаді, міграція родин, низька довіра населення до інноваційних форм освіти.

4. **Операційні ризики** — затримки в ремонті чи постачанні обладнання, технічні збої, непередбачувані витрати.

5. **Репутаційні ризики** — недостатня комунікація з громадою, невірне сприйняття цілей проєкту або поширення недостовірної інформації.

Для кожного ризику визначено рівень ймовірності, масштаб впливу та заходи щодо його мінімізації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Заходи реагування на ризику у проєкті

Вид ризику	Ймовірність	Вплив	Основні заходи реагування
Затримка грантового фінансування	Середня	Високий	Формування резервного фонду на 3 місяці діяльності; диверсифікація джерел фінансування (гранти, внески, самофінансування)
Кадровий дефіцит (нестача фахівців з інклюзії)	Висока	Середній	Організація навчання місцевих педагогів, стажування, залучення консультантів через благодійний фонд
Зниження попиту або міграція родин	Середня	Середній	Проведення комунікаційних кампаній серед батьків, відкритість закладу для дітей із сусідніх сіл
Зростання витрат на матеріали та енергоносії	Середня	Високий	Укладання довгострокових контрактів із постачальниками, енергоощадні рішення
Негативна реакція громади чи ЗМІ	Низька	Середній	Прозора звітність, регулярні публікації, участь у місцевих подіях, відкриті дні в садочку

Джерело: розроблено автором

Аналіз показує, що **найбільш критичними для проєкту є фінансові та організаційні ризики**, які можуть вплинути на сталість фінансування та кадрову стабільність. Однак їхній вплив може бути зменшений завдяки використанню механізмів фінансової гнучкості, партнерських угод і підтримці громади.

Для оцінки стійкості проєкту в різних умовах розроблено три сценарії розвитку:

Оптимістичний **сценарій.**

Усі заплановані джерела фінансування реалізовані в повному обсязі. Заклад досягає планових показників відвідуваності вже в перший рік, розширює освітні програми, відкриває додаткову групу дітей, активно співпрацює з донорами та місцевим бізнесом. Прибутковість перевищує прогнозовану, що дозволяє формувати резервний і розвитковий фонди.

Базовий **сценарій.**

Проєкт реалізується відповідно до поточного фінансового плану. Центр досягає точки беззбитковості в межах другого року, забезпечує стабільний грошовий потік, підтримує довіру громади, а частка самофінансування поступово зростає до 20–25%.

Песимістичний **сценарій.**

Часткове залучення грантових коштів або скорочення кількості дітей через демографічні фактори. Навіть у такій ситуації заклад зберігає операційну діяльність завдяки власним доходам, гнучкому ціноутворенню, пільговим програмам для родин і залученню волонтерських ресурсів.

Проведений аналіз показує, що проєкт «PerSonar» має **високий рівень адаптивності** до зовнішніх умов завдяки гібридній моделі фінансування, партнерській підтримці та гнучкій структурі управління. Ризики не становлять загрози для реалізації основних цілей, а система сценарного планування дозволяє вчасно реагувати на зміни середовища.

Таким чином, інклюзивний дошкільний заклад «PerSonar» можна вважати **фінансово стійким і стратегічно перспективним проєктом**, який здатний ефективно функціонувати навіть за умови часткових відхилень від первинних прогнозів, забезпечуючи водночас позитивний соціальний ефект для громади.

У третьому розділі проведено комплексне економічне обґрунтування ефективності проєкту створення інклюзивного дошкільного навчального закладу «PerSonar».

Аналіз показав, що проєкт має чітко визначену інвестиційну структуру, збалансовану модель фінансування та високий рівень економічної й соціальної результативності.

Розрахунки продемонстрували, що при загальному обсязі фінансування 632,9 тис. грн проєкт забезпечує позитивне значення чистої приведеної вартості ($NPV = 1\,439\,229$ грн), індекс прибутковості ($PI = 3,43$) та внутрішню норму рентабельності ($IRR = 40,4\%$), що значно перевищує середні ринкові показники у сфері соціального підприємництва.

Термін окупності інвестицій становить 2,1 року, що свідчить про оперативне повернення вкладених коштів і швидкий вихід проєкту на стабільний рівень діяльності.

Отримані фінансові результати підтверджують високу ефективність управління витратами: частка постійних витрат не перевищує 30%, а змінних — регулюється відповідно до кількості дітей і сезонних коливань.

Модель гнучкого ціноутворення, використана у проєкті, дозволяє одночасно забезпечити доступність освітніх послуг для сімей різного рівня доходу та підтримувати фінансову збалансованість закладу.

Проведений аналіз ризиків і сценаріїв розвитку засвідчив високий рівень адаптивності проєкту до можливих коливань зовнішнього середовища. Найбільш критичні ризики — фінансові та кадрові — мають середній рівень і можуть бути пом'якшені завдяки системі партнерських відносин, поетапному фінансуванню та створенню резервного фонду.

Сценарне моделювання показало, що навіть у песимістичному варіанті проєкт зберігає операційну стабільність, а в базовому — досягає точки беззбитковості протягом двох років.

Таким чином, реалізація проєкту «PerSonar» є економічно виправданою, фінансово стійкою та соціально значущою. Його ефективність визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю створювати довгостроковий позитивний ефект для громади — через розвиток людського капіталу, зростання зайнятості, підвищення довіри до освіти та зміцнення соціальної єдності.

Отримані результати підтверджують, що проєкт може стати пілотною моделлю сталого інклюзивного розвитку сільських територій, яку доцільно масштабувати в інші громади України з урахуванням місцевих особливостей і ресурсних можливостей.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було проведено комплексне дослідження та практичне обґрунтування проєкту створення інклюзивного дошкільного навчального закладу «PerSonar» у сільській громаді. Результати роботи підтверджують, що інклюзивна дошкільна освіта є не лише важливою соціальною потребою, а й дієвим інструментом розвитку людського капіталу та довгострокового зміцнення місцевих громад.

У першому розділі здійснено аналіз сучасного стану дошкільної освіти в Україні, окреслено ключові соціально-економічні виклики сільських територій та визначено проблеми впровадження інклюзії. Доведено, що скорочення мережі закладів дошкільної освіти та демографічні зміни посилюють освітню нерівність, а відсутність інклюзивних практик у сільській місцевості обмежує доступ дітей до якісних освітніх послуг. Аналіз міжнародного досвіду підтвердив ефективність моделей інклюзивної освіти та їхню адаптивність до умов малих громад.

У другому розділі розроблено бізнес-проект створення інклюзивного центру розвитку «PerSonar». Сформовано концепцію роботи закладу, організаційно-виробничий план, маркетингову стратегію та інвестиційну модель. Проект орієнтований на доступність, гнучкість та індивідуальний підхід до кожної дитини, що відповідає сучасним освітнім тенденціям. Показано, що створення такого закладу сприяє не лише підвищенню якості освіти, але й активізації громади, формуванню партнерств і зміцненню соціальної згуртованості.

У третьому розділі здійснено економічне обґрунтування доцільності проекту. Проведено оцінку інвестиційної ефективності, побудовано фінансову модель, визначено термін окупності та рентабельності. Результати свідчать про фінансову стійкість і високу економічну ефективність проекту навіть у базовому сценарії розвитку. Аналіз ризиків підтвердив здатність моделі адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а застосування змішаного фінансування — грантів, благодійних внесків та власних доходів — забезпечує стабільність і знижує фінансові ризики.

Загалом, проведене дослідження підтверджує, що запуск інклюзивного дошкільного навчального закладу «PerSonar» є економічно обґрунтованим, соціально значущим і стратегічно важливим напрямом розвитку громади. Реалізація проекту сприятиме підвищенню доступності якісної дошкільної освіти, розвитку інклюзивних практик, збереженню молодих родин у громаді, формуванню людського капіталу та довгостроковій соціально-економічній стійкості території.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого масштабування моделі в інші громади України, що відкриває перспективи системного розвитку інклюзивної дошкільної освіти на національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ministry of Education and Science of Ukraine. Education System in Ukraine: веб-сайт. URL: <https://emergency.mon.gov.ua/educationalsystem/> (дата звернення 17.10.2024).
2. Міністерство Освіти та Науки України. План відновлення освіта та наука 2032: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/НО.projekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення 17.10.2024).
3. УКРІНФОРМ. У дитсадках України діє сім тисяч інклюзивних груп: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3910213-u-ditsadkah-ukraini-die-sim-tisac-inkluzivnih-grup.html> (дата звернення 17.10.2024).
4. Освіта.UA. Реформа профільної середньої освіти: основні положення: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/school/reform/93150/> (дата звернення 17.10.2024).
5. ДНЗ № 30 "Світлячок" у Вінниці. Інклюзивна освіта веб-сайт. URL: <https://dnz30.dnz.in.ua> (дата звернення 17.10.2024).
6. Садок.ЮА. Дитячий садок "Логос": URL: <https://sadok.ua/ru/kyev/obolonskiy/chastnye/logos> (дата звернення 17.10.2024).
7. Приватний дитячий садок "LeapKids". URL: <https://leapkids.com.ua> (дата звернення 17.10.2024).
8. Освіта.UA. Дошкільна освіта: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/school/reform/93150/> (дата звернення 17.10.2024).
9. Міністерство Освіти та Науки України. Інклюзивно-ресурсні центри: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/dlya-batkiv/inkluzivno-resursni-tsentri> (дата звернення 17.10.2024).
10. The European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Inclusive Education in Sweden: URL: <https://www.european-agency.org/country-information/sweden> (дата звернення 18.10.2024).

11. Federal Ministry of Education and Research (BMBF). URL: https://www.bmbf.de/bmbf/en/home/home_node.html (дата звернення 18.10.2024).

12. U.S. Department of Education. Individuals with Disabilities Education Act. URL: <https://sites.ed.gov/idea> (дата звернення 18.10.2024).

13. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology(MEXT). URL: <https://www.mext.go.jp/en/about/mext/index.htm> (дата звернення 18.10.2024).

14. Ministry of Education. URL: <https://www.moe.go.kr/sub/infoRenew.do?m=0320&s=moe&page=72789#> (дата звернення 20.10.2024).

15. На урок. Асистивні технології. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-asistivni-tehnologi-393349.html> (дата звернення 27.10.2024).

16. Augmentative and Alternative Communication (AAC). The world's most popular AAC app for iPad and iPhone. URL: <https://www.assistiveware.com/products/proloquo2go> (дата звернення 27.10.2024).

17. Snoezelen Multi-Sensory Environments. URL: <https://snoezelen.info/> (дата звернення 27.10.2024).

18. George Lucas Educational Foundation. Edutopia. URL: <https://www.edutopia.org/> (дата звернення 27.10.2024).

19. НУШ. 43% шкіл в Україні мають інклюзивні класи. URL: <https://nus.org.ua/news/43-shkil-v-ukrayini-mayut-inklyuzyvni-klasy/> (дата звернення 2.11.2024).

20. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Внутрішні вимушені переміщення: обсяги, проблеми та способи їх вирішення. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vnutrishni-vymusheni-peremishchennya-obsyahy-problemy-ta-sposoby-yikh?_cf_chl_tk=ok7cVATV.m1I3vbzOEsR0oEu5jwVQNmUsv_TP.5m65I-1731301741-1.0.1.1-

q11mJEJYb5mOHPSID1BTK0ydYgLS3YmHEagCc6FrdXw (дата звернення 2.11.2024).

21. Міністерство Освіти та Науки України. Уряд ухвалив Національну стратегію для забезпечення якісного інклюзивного навчання. URL: <https://mon.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-natsionalnu-stratehiiu-dlia-zabezpechennia-iakisnoho-inkliuzyvnoho-navchannia> (дата звернення 5.11.2024).

22. UNICEF. Життя дітей під час війни. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/43321/file/The%20summary%20report%20of%20the%20Survey%20of%20Ukrainian%20parents_ua.pdf.pdf (дата звернення 5.11.2024).

23. НВ. 20 років без змін. Чим живуть дитячі садочки? URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/dityachi-sadki-v-ukrajini-z-yakimi-problemami-zishtovhuyutsya-vihovateli-ta-batki-sergiy-babak-ostanni-novini-50072912.html> (дата звернення 5.11.2024).

24. Освіта.ЮА. Основні освітні статистичні дані (2022/23 навчальний рік) URL: <https://osvita.ua/news/data/90287/> (дата звернення 8.11.2024).

25. Урядовий портал. МОН інформує про реалізацію національної стратегії розвитку інклюзивного навчання в дошкільлі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-informuie-pro-realizatsiiu-natsionalnoi-stratehii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-v-doshkilli> (дата звернення 8.11.2024).

26. ГС ВГО НАІУ. Організація інклюзивного навчання у ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (з новими змінами з 1 січня 2022р.). URL: <https://naiu.org.ua/organizatsiya-inklyuzyvnogo-navchannya-u-zakladah-doshkilnoyi-osvity-z-novymy-zminamy-z-1-sichnya-2022-r/> (дата звернення 8.11.2024).

27. Ministry of Education and Science of Ukraine. Education System in Ukraine: веб-сайт. URL: <https://emergency.mon.gov.ua/educationalsystem/> (дата звернення 17.10.2024).

28. Міністерство Освіти та Науки України. План відновлення освіти та наука 2032: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/НО.projekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення 17.10.2024).
29. УКРІНФОРМ. У дитсадках України діє сім тисяч інклюзивних груп: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3910213-u-ditsadkah-ukraini-die-sim-tisac-inkluzivnih-grup.html> (дата звернення 17.10.2024).
30. Освіта.UA. Реформа профільної середньої освіти: основні положення: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/school/reform/93150/> (дата звернення 17.10.2024).
31. ДНЗ № 30 "Світлячок" у Вінниці. Інклюзивна освіта веб-сайт. URL: <https://dnz30.dnz.in.ua> (дата звернення 17.10.2024).
32. Садок.ЮА. Дитячий садок "Логос": URL: <https://sadok.ua/ru/kyev/obolonskiy/chastnye/logos> (дата звернення 17.10.2024).
33. Приватний дитячий садок "LeapKids". URL: <https://leapkids.com.ua> (дата звернення 17.10.2024).
34. Освіта.UA. Дошкільна освіта: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/school/reform/93150/> (дата звернення 17.10.2024).
35. Міністерство Освіти та Науки України. Інклюзивно-ресурсні центри: веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/dlya-batkiv/inkluzivno-resursni-tsentri> (дата звернення 17.10.2024).
36. The European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Inclusive Education in Sweden: URL: <https://www.european-agency.org/country-information/sweden> (дата звернення 18.10.2024).
37. Federal Ministry of Education and Research (BMBF). URL: https://www.bmbf.de/bmbf/en/home/home_node.html (дата звернення 18.10.2024).
38. U.S. Department of Education. Individuals with Disabilities Education Act. URL: <https://sites.ed.gov/idea> (дата звернення 18.10.2024).

39. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology(MEXT). URL: <https://www.mext.go.jp/en/about/mext/index.htm> (дата звернення 18.10.2024).

40. Ministry of Education. URL: <https://www.moe.go.kr/sub/infoRenew.do?m=0320&s=moe&page=72789#> (дата звернення 20.10.2024).

41. На урок. Асистивні технології. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-asistivni-tehnologi-393349.html> (дата звернення 27.10.2024).

42. Augmentative and Alternative Communication (AAC). The world's most popular AAC app for iPad and iPhone. URL: <https://www.assistiveware.com/products/proloquo2go> (дата звернення 27.10.2024).

43. Snoezelen Multi-Sensory Environments. URL: <https://snoezelen.info/> (дата звернення 27.10.2024).

44. George Lucas Educational Foundation. Edutopia. URL: <https://www.edutopia.org/> (дата звернення 27.10.2024).

45. НУШ. 43% шкіл в Україні мають інклюзивні класи. URL: <https://nus.org.ua/news/43-shkil-v-ukrayini-mayut-inklyuzyvni-klassy/> (дата звернення 2.11.2024).

46. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Внутрішні вимушені переміщення: обсяги, проблеми та способи їх вирішення. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vnutrishni-vymusheni-peremishchennya-obsyahy-problemy-ta-sposoby-yikh?_cf_chl_tk=ok7cVATV.m1I3vbzOEsR0oEu5jwVQNmUsv_TP.5m65I-1731301741-1.0.1.1-q11mJEJYb5mOHPSID1BTK0ydYgLs3YmHEagCc6FrdXw (дата звернення 2.11.2024).

47. Міністерство Освіти та Науки України. Уряд ухвалив Національну стратегію для забезпечення якісного інклюзивного навчання. URL: <https://mon.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-natsionalnu-stratehiiu-dlia->

zabezpechennia-iakisnoho-inkliuzyvnoho-navchannia (дата звернення 5.11.2024).

48. UNICEF. Життя дітей під час війни. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/43321/file/The%20summary%20report%20of%20the%20Survey%20of%20Ukrainian%20parents_ua.pdf.pdf (дата звернення 5.11.2024).

49. НВ. 20 років без змін. Чим живуть дитячі садочки? URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/dityachi-sadki-v-ukrajini-z-yakimi-problemami-zishtovhuyutsya-vihovateli-ta-batki-sergiy-babak-ostanni-novini-50072912.html> (дата звернення 5.11.2024).

50. Освіта.ЮА. Основні освітні статистичні дані (2022/23 навчальний рік) URL: <https://osvita.ua/news/data/90287/> (дата звернення 8.11.2024).

51. Урядовий портал. МОН інформує про реалізацію національної стратегії розвитку інклюзивного навчання в дошкіллі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-informuie-pro-realizatsiiu-natsionalnoi-stratehii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-v-doshkilli> (дата звернення 8.11.2024).

52. ГС ВГО НАІУ. Організація інклюзивного навчання у ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (з новими змінами з 1 січня 2022р.). URL: <https://naiu.org.ua/organizatsiya-inklyuzyvnogo-navchannya-u-zakladah-doshkilnoyi-osvity-z-novymy-zminamy-z-1-sichnya-2022-r/> (дата звернення 8.11.2024).

53. Shynkaruk L., Vlasenko Yu., Gerashchenko V. Barriers to Business Development in an Inclusive Economy. Polish Journal of Science № 29 (2020) VOL. 1, p. 51-58. URL: <https://www.poljs.com/wp-content/uploads/2020/08/POLISH-JOURNAL-OF-SCIENCE-%E2%84%9629-2020.pdf>

54. Інвестиційний менеджмент: Методичні вказівки до підготовки і проведення консалтингової гри «Проектінвест». Уклад.: Л.В. Шинкарук, Т.О. Власенко. Київ, 2020. 80 с.

55. Investment management: study guide for students of the specialty 073 "Management". L.V. Shynkaruk, M.M. Dielini, T.O. Vlasenko, A.V. Dergach. Kyiv: NULES, 2023. 336 p.

56. Власенко Т. О. Особливості інвестування центрів розвитку. Молодий вчений. 2020. №10. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/10/2.pdf>

57. Bio-economy: modern global challenges and development supporting policy / Talavyria M., Lyamar V. // Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovakia. – 2015. URL : <http://spu.fem.uniag.sk/fem/ISC2015>

58. Kuznetsova, N., Tkachuk, V., Obikhod, S., Vlasenko, T., Samborska, O., & Chorna, L. (2022). Human capital development in a creative economy. Amazonia Investiga, 11(54), 349-356. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.33>
<https://amazoniainvestiga.info/check/54/33-349-356.pdf>

59. Гаврилюк В.П. Сучасна парадигма економічного розвитку і глобалізація : II міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08-09 лист. 2018 року: тези доповіді. Київ: ЦП «Компринт», 2018. С.84-86.

60. Гаврилюк В., Єлізар'єв Є. BNPL як попит-орієнтований інвестиційний інструмент сталого розвитку мікропідприємств в Україні // Економіка та суспільство. – 2025. – № 78. – DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6531>

61. Гаврилюк В.П. Глобалізація, «зелена» економіка – сталий розвиток // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

62. Гаврилюк В.П. Соціальна нерівність як перепона на шляху ефективного економічного росту України // Економіка та управління АПК. – 2014. – № 2 (115). – С. 31-35

63. Havrylyuk V.P. A Systematic Approach to Process Management: Warehouse Operations and Lean Management : monograph [Системний підхід до управління процесами: складські операції і бережливе управління]. –

Tallinn : Teadmus OÜ, 2024. – 257 p. – ISBN 978-9916-752-18-0. – Режим
доступу: <https://teadmus.org/main-publications/sm-67>

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік товарів для проєкту

№	Назва товару	Посилання	Ціна (грн)	Методика	Зона
1	Монтессорі аксесуари для прибирання	https://bavka.toys.com	2730	Монтессорі	Сенсорна зона
2	Монтессорі серветка для сервірування	https://bavka.toys.com	330	Монтессорі	Сенсорна зона
3	Фартух дитячий з наруківниками Монтессорі	https://bavka.toys.com	680	Монтессорі	Сенсорна зона
4	Дитячий набір для кухні	https://bavka.toys.com	1890	Практичне життя	Зона практичного життя
5	Махровий рушник ТМ Ярослав (10 шт.)	https://yaruslav.ua	560	Практичне життя	Зона практичного життя
6	Склянка Olens (6 шт.)	https://makit.com.ua	504	Практичне життя	Зона практичного життя
7	Фарфорова чашка з блюдцем Wilmax (6 шт.)	https://makit.com.ua	1578	Практичне життя	Зона практичного життя
8	Електрочайник керамічний Maestro MR-073	https://makit.com.ua	1260	Практичне життя	Зона практичного життя
9	Чайник заварювальний Fissman 6537 (1200 мл)	https://makit.com.ua	972	Практичне життя	Зона практичного життя
10	Гарілка обідня Luminarc Diwali (6 шт.)	https://makit.com.ua	348	Практичне життя	Зона практичного життя

11	Глибока супова тарілка Lumina Cadix (6 шт.)	https://makitra.ua	318	Практичне життя	Зона практичного життя
12	Столовий набір із нержавіючої сталі Maestro MR-1528 (24 предмети)	https://makitra.ua	503	Практичне життя	Зона практичного життя
13	Сушка для посуду Rainbow Maestro MR-1025	https://makitra.ua	438	Практичне життя	Зона практичного життя
14	Гримач для паперових рушників Maestro MR-1033 White	https://makitra.ua	191	Практичне життя	Зона практичного життя
15	Скляна банка з бамбуковою кришкою Herevin 232008 (5 шт.)	https://makitra.ua	1215	Практичне життя	Зона практичного життя
16	Соковитискач для цитрусових Gorenje CJ 100 HE	https://gorenje-shop.com	1639	Практичне життя	Зона практичного життя
17	Гумба у ванну станція Montessori	https://bavka-toys.com	5130	Монтессорі	Сенсорна зона
18	Набір столових приборів Sinsay (золотистий, 4 шт.)	https://sinsay.com	219	Практичне життя	Зона практичного життя
19	Відкритий стелаж-вітрина (3 шт.)	https://mebel-home.in.ua	3750	Зберігання матеріалів	Зона практичного життя
20	Підлогова полиця ступінчаста (2 шт.)	https://mebel-home.in.ua	1780	Зберігання матеріалів	Зона практичного життя
21	Фігурна полиця для зберігання	https://mebel-home.in.ua	1250	Зберігання матеріалів	Зона практичного життя
22	Gumi Ishi (дерев'яні балансувальні камені)	https://shafa.ua	485	Сенсорика	Сенсорна зона

23	Дидактичний набір 'Коричнева драбина'	https://inkluz.a.com.ua	2189	Сенсорика	Сенсорна зона
24	Іграшка-тріскачка (Деркач)	https://shkur.a.com.ua	40	Музичний розвиток	Сенсорна зона
25	Дерев'яна іграшка для хлопчиків	https://shkur.a.com.ua	55	Музичний розвиток	Сенсорна зона
26	Іграшка-калаталка (Молоток)	https://shkur.a.com.ua	120	Музичний розвиток	Сенсорна зона
27	Дерев'яна іграшка (Україна)	https://shkur.a.com.ua	65	Музичний розвиток	Сенсорна зона
28	Іграшка-ксилофон	https://shkur.a.com.ua	115	Музичний розвиток	Сенсорна зона
29	Геометрик (логічна іграшка)	https://shkur.a.com.ua	120	Математика і логіка	Математична зона
30	Дерев'яна пірамідка 'Веселка'	https://shkur.a.com.ua	419	Сенсорика	Сенсорна зона
31	Сопілка 15 см (блакитна)	https://shkur.a.com.ua	20	Музичний розвиток	Сенсорна зона
32	Дерев'яні блоки Дьєнеша (кольорові)	https://shkur.a.com.ua	535	Математика і логіка	Математична зона
33	Набір Монтессорі 'Рожева башта'	https://totosh.a.ua	1200	Монтессорі	Сенсорна зона
34	Гра 'Червоні штанги' (Монтессорі)	https://kesha.com.ua	925	Монтессорі	Сенсорна зона
35	Вкладиш-пазл 'Флора і Фауна'	https://kesha.com.ua	148	Сенсорика	Сенсорна зона
36	Гра 'Числові штанги' (Монтессорі)	https://kesha.com.ua	943	Монтессорі	Сенсорна зона
37	Набір вкладишів Монтессорі 'Геофігури'	https://kesha.com.ua	212	Монтессорі	Сенсорна зона
38	Монтессорі 'Емоції' (10 елементів)	https://obetty.com.ua	475	Сенсорика	Сенсорна зона

39	Шнурівка 'Черевик' від Melissa & Doug	https://obetty.com.ua	420	Сенсорика	Сенсорна зона
40	Пазл-шнурівка Геометрик'	https://obetty.com.ua	420	Сенсорика	Сенсорна зона
41	Шнурівка 'Кед'	https://obetty.com.ua	75	Сенсорика	Сенсорна зона
42	Розвиваючий набір шнурівка 'Черевик' від Drevych Laser	https://obetty.com.ua	90	Сенсорика	Сенсорна зона
43	Кольорові таблички Ящик 1' (Методика Монтессорі)	https://iqgra.com.ua	420	Монтессорі	Сенсорна зона
44	Набір для навчання Viga Toys 'Фактури'	https://iqgra.com.ua	633	Сенсорика	Сенсорна зона
45	Розвиваючий набір Шумові циліндри' (12 шт.)	https://obetty.com.ua	963	Сенсорика	Сенсорна зона
46	Дерев'яні планшети Склади квадрат' (Нікітіних, 1-3 рівень)	https://inkluz.a.com.ua	464	Математика і логіка	Математична зона
47	Набір магнітів Magdum 'Великий подарунок' (ML4031-63)	https://maudau.com.ua	549	Математика і логіка	Математична зона
48	Абетка 'Машини' (Моя перша абетка)	https://ranok.com.ua	250	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
49	Книга 'Малюючі про все цікаве на світі'	https://ranok.com.ua	360	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
50	Найповніша енциклопедія: ВсьогоТвій довідник про світ	https://ranok.com.ua	1740	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
51	Атлас Землі	https://ranok.com.ua	360	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
52	Як тварини	https://ranok.com.ua	60	Розвиток	Мовленнєва зона

	облаштовуюють свої домівки	com.ua		мовлення	зона
53	Як змінюється погода у різні пори року	https://ranok.com.ua	60	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
54	Автомобілі, потяги, кораблі та літаки. Наш світ у зображеннях	https://ranok.com.ua	1176	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
55	Smart-книга '100 тварин'	https://book-ye.com.ua	193	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
56	Набір карток 'Вчимо англійську мову. Тварини'	https://ranok.com.ua	96	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
57	Roald Dahl's Little Library	https://shop.dinternal-education.ua	260	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
58	That's Not My Elf	https://shop.dinternal-education.ua	245	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
59	Touch and Feel Tractor	https://book-ye.com.ua	263	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
60	My First Trucks and Diggers: Let's Get Driving	https://book-ye.com.ua	368	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
61	Улюблені машинки	https://book-ye.com.ua	51	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
62	У джунглях і савані / In the Jungle and Savanna	https://book-ye.com.ua	51	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
63	Карта континентів (50×30 см, Методика Монтесорі)	https://iqgra.com.ua	650	Космічне виховання	Космічна зона
64	Карта континентів (45×28 см, Методика Монтесорі)	https://iqgra.com.ua	960	Космічне виховання	Космічна зона

65	Карта півкуль	https://kidob.com.ua	880	Космічне виховання	Космічна зона
66	Дерев'яна дошка Сонячна система'	https://docom.com.ua	951	Космічне виховання	Космічна зона
67	Дитячий телескоп	https://coolbe.com	1200	Космічне виховання	Космічна зона
68	Дитячий килим	https://example.com	1200	Космічне виховання	Космічна зона
69	Карта океанів	https://example.com	1942	Космічне виховання	Космічна зона
70	Фази Місяця (пазли, Монтессорі)	https://example.com	270	Космічне виховання	Космічна зона
71	Дерев'яна іграшка Сонячна система'	https://example.com	274	Космічне виховання	Космічна зона
72	Цифри і точки	https://obetty.com.ua/ua/cfry-i-tochki	695	Математика логіка	і Математична зона
73	Коробочка з піском для малювання	https://obetty.com.ua/ua/korobochka-s-peskom-dlya-malyvaniya	410	Математика логіка	і Математична зона
74	Заглянь під число	https://obetty.com.ua/ua/zaglyani-pod-chislo	370	Математика логіка	і Математична зона
75	Рамка з вкладишами підслоєм 'Цифри'	https://obetty.com.ua/ua/ramka-s-vkladyshami-podsloyem-sifry	140	Математика логіка	і Математична зона
76	Дерев'яний алфавіт (33 елементи)	https://example.com	180	Розвиток мовлення	Мовленнєва зона
77	Мікроскоп National Geographic Junior 40x-640x + Телескоп	https://koza4ok.com/mikroskop-	3200	Космічне виховання	Космічна зона

	50/360	<u>national-geographic-junior-40x-640x-teleskop-50-360-9118400</u>			
78	Числові штанги з цифрами 1-10 (Методика Монтессорі)	<u>http://iqgra.com.ua/chislouye-shtangi-s-tsiframi-1-10-metodika-montessori/</u>	3200	Монтессорі	Сенсорна зона
79	Дерев'яні навчальні ваги з гирями (Viga Toys, 9 деталей)	<u>https://woodentoys.com.ua/ua/obuchayuschie/derevyannye-uchebnye-vesy-s-giryami-50660-viga-toys-9-detalej</u>	756	Математика і логіка	Математична зона