

**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 «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЕКТ ВІДКРИТТЯ ЗАКЛАДУ З РОЗВИТКУ  
ДИТИНИ»**

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**

\_\_\_\_\_ **Тетяна ВЛАСЕНКО**  
(підпис) (ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Віталій ЦУРПАЛЕНКО**  
(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**

Цурпаленку Віталію Анатолійовичу

(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 «Інвестиційний проект відкриття закладу з розвитку дитини»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29 жовтня 2024 р. №1944 «С»

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:

1. Сучасний стан розвитку ринку надання послуг в сфері позашкільної освіти.

2. Розробка бізнес-плану проекту відкриття закладу з розвитку дитини.

3. Надання пропозицій з реалізації проекту.

Дата видачі завдання «21» листопада 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Віталій ЦУРПАЛЕНКО

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Інвестиційний проект відкриття закладу з розвитку дитини» складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Магістерська робота містить 66 сторінок тексту, 9 рисунків, 17 таблиць та налічує 27 інформаційних джерел.

*В першому розділі* роботи характеризується сучасний стан розвитку ринку надання послуг в сфері позашкільної освіти, досліджуються особливості розвитку внутрішнього ринку надання послуг в сфері позашкільної освіти, світовий досвід, а також розглядається нормативно-правове забезпечення надання послуг позашкільної освіти.

*Другий розділ* магістерської кваліфікаційної роботи присвячено розробці бізнес-плану проекту з відкриття закладу розвитку дитини. Зокрема, складено резюме проекту; надано загальну характеристику ідеї, суть, концепцію та мету бізнес-проекту відкриття закладу з розвитку дитини; проаналізовано конкурентне середовище та особливості визначення цільової аудиторії проекту «Дитяча планета»; розроблено маркетингові заходи по проекту; розроблено фінансовий план із врахуванням особливостей реалізації проекту з відкриття закладу з розвитку дитини.

*У третьому розділі* представлено економічне обґрунтування ефективності проекту з відкриття закладу з розвитку дитини, проведено оцінку ризиків проекту та надано пропозиції з подальшої його реалізації.

*У висновках* наведено загальні висновки та обґрунтовано доцільність впровадження проекту. відкриття центру розвитку дитини «Дитяча планета».

*Ключові слова:* інвестиції, конкурентне середовище, маркетингова стратегія, проект, фінансовий план.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РИНКУ НАДАННЯ ПОСЛУГ В СФЕРІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Внутрішній ринок надання послуг в сфері позашкільної освіти .....	9
1.2. Світовий досвід надання послуг у сфері позашкільної освіти .....	18
1.3. Нормативно-правове забезпечення надання послуг позашкільної освіти .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ВІДКРИТТЯ ЗАКЛАДУ З РОЗВИТКУ ДИТИНИ .....</b>	<b>33</b>
2.1. Резюме проєкту.....	33
2.2. Концептуальне значення та цілі проєкту відкриття центру розвитку дитини «Дитяча планета» .....	34
2.3. Загальна характеристика та визначення цільової аудиторії проєкту....	41
2.4. Аналіз конкурентного середовища та маркетингова стратегія проєкту.....	43
2.5. Організаційно-виробничий план проєкту.....	47
2.6. Фінансова і економічна оцінка проєкту.....	49
2.7. SWOT – аналіз проєкту відкриття центру розвитку дитини.....	57
<b>РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ.....</b>	<b>58</b>
3.1. Оцінка ризиків та ринкових можливостей запуску проєкту «Дитяча планета» .....	58
3.2. Пропозиції з реалізації проєкту відкриття центру розвитку дитини ...	59
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>64</b>

## ВСТУП

Економічне зростання будь-якої країни нерозривно пов'язане з ефективністю ринку праці, оскільки висококваліфікований та інтелектуально розвинений людський капітал є основною рушійною силою у вирішенні виробничих завдань та забезпеченні стабільного розвитку У контексті сучасних соціально-економічних викликів інвестування в освіту, особливо для наймолодших – розвитку дітей дошкільного віку, набуває стратегічного значення. Зростаючий попит на якісні освітні послуги, еволюція підходів до виховних процесів, а також демографічні та трудові потреби вимагають розробки ефективних інструментів для створення та функціонування сучасних центрів розвитку дитини.

Для забезпечення стійкості та високої конкурентоспроможності нових закладів на ринку необхідним є інвестиційне обґрунтування. Цей процес є важливим кроком, що охоплює комплексний аналіз економічної доцільності, детальну оцінку всіх витрат і прогнозованих прибутків, глибоке вивчення споживчого попиту, а також суворе дотримання всіх нормативно-правових правил.

Інвестиції у ранній період життя дитини є стратегічно необхідним напрямом державної політики. Вони є ключовим інструментом для подолання бідності, сприяння формуванню сталого добробуту суспільства та розвитку людського капіталу. Останній, своєю чергою, виступає головним ресурсом для диверсифікації економіки та забезпечення її сталого розвитку.

Численні наукові дослідження доводять [23], що знання та досвід, набуті у ранньому віці, мають безпосередній вплив на розвиток мозку. Це визначає когнітивні здібності, загальний стан здоров'я, поведінку, а також майбутній рівень продуктивності та доходів людини у дорослому житті. Важливо підкреслити, що до п'яти років відбувається близько 90% розвитку мозку, причому період від одного до трьох років є критичним для когнітивного формування. На жаль, значна частина дітей раннього віку не може повністю

реалізувати свій потенціал через недостатнє харчування, обмежений доступ до якісної опіки та освіти, а також вплив хронічного стресу [24].

Світова спільнота активно визнає цю проблему. Так, у 2022 році Світовий банк ініціював проєкт «Інвестуйте в догляд за дітьми», мета якого – залучити фінансування для забезпечення якісного та доступного догляду. Надання ефективних та фінансово доступних послуг з догляду за дітьми розглядається як ключова інвестиція у людський капітал, яка сприяє зниженню соціальної нерівності, а також повній інтеграції жінок і дітей у стратегії економічного зростання, посилюючи таким чином соціально-економічну стійкість усього суспільства [25].

Процеси бізнес-проєктування, інвестиційної привабливості та залучення інвестиційного капіталу для соціально-економічного розвитку суспільства досліджували такі науковці, як І. Бланк, Т. Власенко, М. Деліні, П. Самуельсона, Л. Шинкарук.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розкриття основних складових розроблення інвестиційного проєкту відкриття закладу з розвитку дитини із урахуванням організаційних та фінансових аспектів.*

Для реалізації поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- дослідити зовнішній та внутрішній ринок надання послуг в сфері позашкільної освіти;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення надання послуг позашкільної освіти;
- дослідити конкурентне середовище та розробити маркетингову стратегію проєкту;
- побудувати організаційно-виробничий план проєкту;
- розробити фінансовий план проєкту відкриття закладу з розвитку дитини;
- оцінити доцільність впровадження проєкту.

*Об'єктом дослідження є процес розробки проєкту відкриття закладу з розвитку дитини.*

*Предметом дослідження є організація центру з розвитку дитини.*

*Методи дослідження.* Дослідження ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних методів як загальних, так і спеціальних, що дало змогу розробити інвестиційний проєкт відкриття закладу з розвитку дитини. Зокрема, у роботі широко використовувались методи узагальнення та систематизації, аналітичний, статистичний, графічний, а також метод порівняння.

*Практичне значення одержаних результатів* дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо організації проєкту відкриття закладу з розвитку дитини.

*Інформаційною базою дослідження* слугували законодавчі та нормативно-регулюючі акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, громадських та волонтерських організацій, аналітичні матеріали інших організацій, зокрема міжнародних, наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали відкритого доступу інтернет видань України і світу.

*Апробація результатів дослідження.* За матеріалами кваліфікаційної магістерської роботи опубліковано тези: «Інвестиційне обґрунтування створення закладу з розвитку дитини в умовах сучасного ринку освітніх послуг» у матеріалах ІХ Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України» (квітень 2025 р.). Результати дослідження обговорювалися на засіданнях наукового гуртка кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту «Менеджмент і сьогодення».

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Список використаних джерел містить 27 позицій. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, 17 таблиць та 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РИНКУ НАДАННЯ ПОСЛУГ В СФЕРІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Внутрішній ринок надання послуг в сфері позашкільної освіти

Позашкільна освіта відіграє важливу роль у формуванні особистості дитини, сприяючи розкриттю її природних талантів та навичок. Ці здобутки є цінними не лише у поточному житті, але й закладають основу для майбутньої професійної орієнтації та успішної кар'єри у дорослому віці.

Дослідники освітніх процесів часто вказують на соціальну функцію позашкільної діяльності: систематичні заняття улюбленою справою у вільний час є ефективним інструментом профілактики підліткової злочинності. Крім того, захоплення спортом, творчістю чи науковими проєктами забезпечують здорову альтернативу надмірному зануренню у світ гаджетів та соціальних мереж.

Згідно з результатами соціологічного опитування «Підлітки та їхнє життя під час війни», проведеного благодійним фондом «Клуб добродіїв» у березні 2023 року, абсолютна більшість підлітків (понад 80%) повідомила про наявність хобі. Більше половини опитаних (понад 60%) висловили задоволення відвідуванням додаткових занять. Майже половина, а це близько 50% пов'язує свої захоплення з можливістю самореалізації. Цікаво, що більше ніж 15% підлітків бачать самореалізацію у перетворенні хобі на джерело доходу або майбутню професію, тоді як понад 15% вважають це розвитком власних можливостей та здібностей [27].

Позашкільна сфера також є важливим провідником до наукової діяльності. Наприклад, такі платформи, як Мала академія наук (далі МАН), надають українським школярам можливість глибоко вивчати обрані наукові дисципліни, впроваджувати власні ідеї, брати участь у регіональних, всеукраїнських та міжнародних наукових і винахідницьких проєктах. МАН пропонує учням широкий спектр актуальних навчальних пропозицій, включаючи мовні онлайн-

курси та міжнародні наукові змагання, а також сприяє професійному зростанню викладачів.

Особливого значення позашкільна освіта набуває в умовах воєнного часу. На тлі військових дій спостерігається погіршення психоемоційного стану дітей: зростає відчуття тривоги, страху за власне життя та життя близьких, що може мати довготривалі травматичні наслідки. Тим часом, регулярне заняття улюбленою справою слугує захисним механізмом, допомагаючи долати негативний вплив стресу. Це підтверджує і практика дорослих, які нерідко знаходять нові хобі для стабілізації свого стану під час війни.

Згадане дослідження серед підлітків показало, що для відволікання від хвилювань, тривоги та поганих новин у важкі часи більшість обирає спілкування (близько 41%), використання соціальних мереж та інтернету (близько 40%). Проте значний відсоток респондентів обрав заняття спортом (30%), а більше 10% вказали на малювання, вишивку, будь які види рукоділля тощо, музику, танці чи акторську майстерність. Таким чином, як зазначають самі підлітки, як спілкування, так і хобі мають вагоме значення для покращення їхнього емоційного благополуччя. Спільне дозвілля, живе спілкування з однолітками та викладачами, об'єднаними спільними інтересами у гуртках, секціях чи інших позашкільних об'єднаннях, є критично важливим для соціалізації та всебічного розвитку дитини, подібно до очного шкільного навчання [8].

Статтею 14 Закону України «Про освіту» позашкільну освіту можна отримувати одночасно с іншими основними видами освіти в закладах позашкільної освіти різних типів та форм власності, в різноманітних навчально-виробничих центрах, гуртках, секціях, клубах. Згідно статті 5 Закону України, позашкільну освіту можна здобувати і в різноманітних громадських об'єднаннях, фондах, спортивно-оздоровчих закладах [17, 19].

Варто зауважити, що форми закладів позашкільної освіти можуть бути різними. Це і державної форми, або комунальної чи приватної.

Отже, внутрішній ринок позашкільної освіти в Україні являє собою складну, багатопланову екосистему, яка поєднує державні, комунальні та

комерційні структури. Його основні особливості сформовані історичними чинниками, сучасними освітніми трендами та впливом військових дій.

Ринок чітко розділений на два сектори, кожен із яких має різні моделі фінансування.

Так, державний/комунальний сектор представлений школами естетичного виховання (музичні, художні школи), центрами науково-технічної творчості, спортивними школами та іншими закладами позашкільної освіти. Вони переважно фінансуються з бюджету, а послуги надаються безкоштовно або за мінімальну плату. А приватний сектор включає приватні мовні школи, ІТ-академії, школи робототехніки, студії творчості та індивідуальних репетиторів. Цей сектор повністю орієнтований на попит і фінансується за рахунок батьківської плати. Він є більш гнучким і швидко реагує на актуальні запити ринку праці та суспільства.

Ще однією особливістю ринку позашкільної освіти є те, що він характеризується великою кількістю невеликих, часто локальних провайдерів. Це стосується як комунальних гуртків, які існують при місцевих будинках культури чи школах, так і приватних студій.

За даними Інституту освітньої аналітики та досліджень сайту освітнього омбудсмена України нами сформовано аналітику щодо кількості закладів, їх учасників, викладачів та дітей, позашкільної освіти. Дані надано лише по тих закладах, які є в підпорядкуванні Міністерства освіти і науки України (таблиця 1.1) [1].

*Таблиця 1.1*

Аналітичні дані стосовно позашкільної освіти за 2019 – 2023 навчальні роки

Показник	2020 н.р.	2021 н.р.	2022 н.р.	2023 н.р.
Наявна кількість закладів позашкільної освіти (одиниць),				

в т.ч. приватних (одиниць.)				
Кількість дітей, всього (осіб)				
в т.ч. в містах				
в сільській місцевості				
Співвідношення дітей шкільного віку у % від загальної кількості				
- в містах				
- в сільській місцевості				
Наявність гуртків (штук)				
Кількість викладачів (осіб)				

*Джерело: дані [8]*

Згідно з результатами спостережень Державної служби якості освіти, у період 2021–2023 років в Україні зафіксовано скорочення кількості закладів позашкільної освіти майже на 10%. Це зменшення охопило установи, що функціонують у сферах освіти, культури та спорту [2].

Ця тенденція також підтверджується даними, зібраними Службою освітнього омбудсмена. Опитування показало, що значна частина опитаних здобувачів освіти, а це більше 52% не відвідували жодних закладів позашкільної освіти до початку повномасштабної війни. А серед тих, хто був учасником будь-яких дитячих центрів розвитку, майже половина, близько 50%, припинили заняття внаслідок воєнних дій.

Аналіз наведених статистичних даних за кілька років демонструє поступове зменшення кількості закладів, педагогічних працівників та, відповідно, відвідувачів. Найбільш суттєве скорочення молоді відбулося саме в умовах воєнного стану, протягом 2022–2023 навчального року. У порівнянні з

попереднім, 2021–2022 навчальним роком, кількість молоді, залученої до позашкільної освіти, зменшилася в середньому на 224 тис. осіб [20].

Отже, варто зауважити, що військова агресія та пандемія прискорили значні зміни на ринку. Через безпекові ризики та внутрішню міграцію значна частина позашкільної освіти перейшла в онлайн або гібридний формат, що вказує на значне зміщення вектору до онлайн-формату. Це розширило географію доступу, дозволяючи дітям із віддалених регіонів або тим, хто виїхав за кордон, продовжувати навчання. Також спостерігається зміна пріоритетів попиту, а саме зростання попиту на заняття, що мають практичну цінність та забезпечують психологічну підтримку. Наприклад, курси програмування та іноземних мов залишаються популярними, водночас збільшилася потреба у творчих гуртках та спортивних секціях як засобах психологічної розрядки та соціалізації.

Водночас, освітяни стикнулися із проблемою збереження кадрів та інфраструктури, адже багато закладів, особливо на прифронтових територіях, втратили матеріальну базу, а кваліфіковані педагоги часто змінюють місце проживання або професійну діяльність.

Привертаючи увагу до проблем позашкільної освіти необхідно зосередити увагу на неналежному фінансуванні даної сфери та матеріально-технічне забезпечення. А в умовах воєнного стану вкрай важливо забезпечити заклади позашкільної освіти фінансуванням на облаштування укриттів.

Статистичні спостереження вказують на ще один негативний момент сьогодення, а саме, скорочення закладів позашкільної освіти. І проблема тут не тільки в війні. Реорганізація, ліквідація закладів через процеси децентралізації, пошкодження, відсутність можливості офлайн-навчання, виїзд молоді за кордон – малий перелік проблем галузі. На це вказують дослідження Державної служби якості освіти та Міністерства освіти і науки України (рис. 1.1) [4, 7]

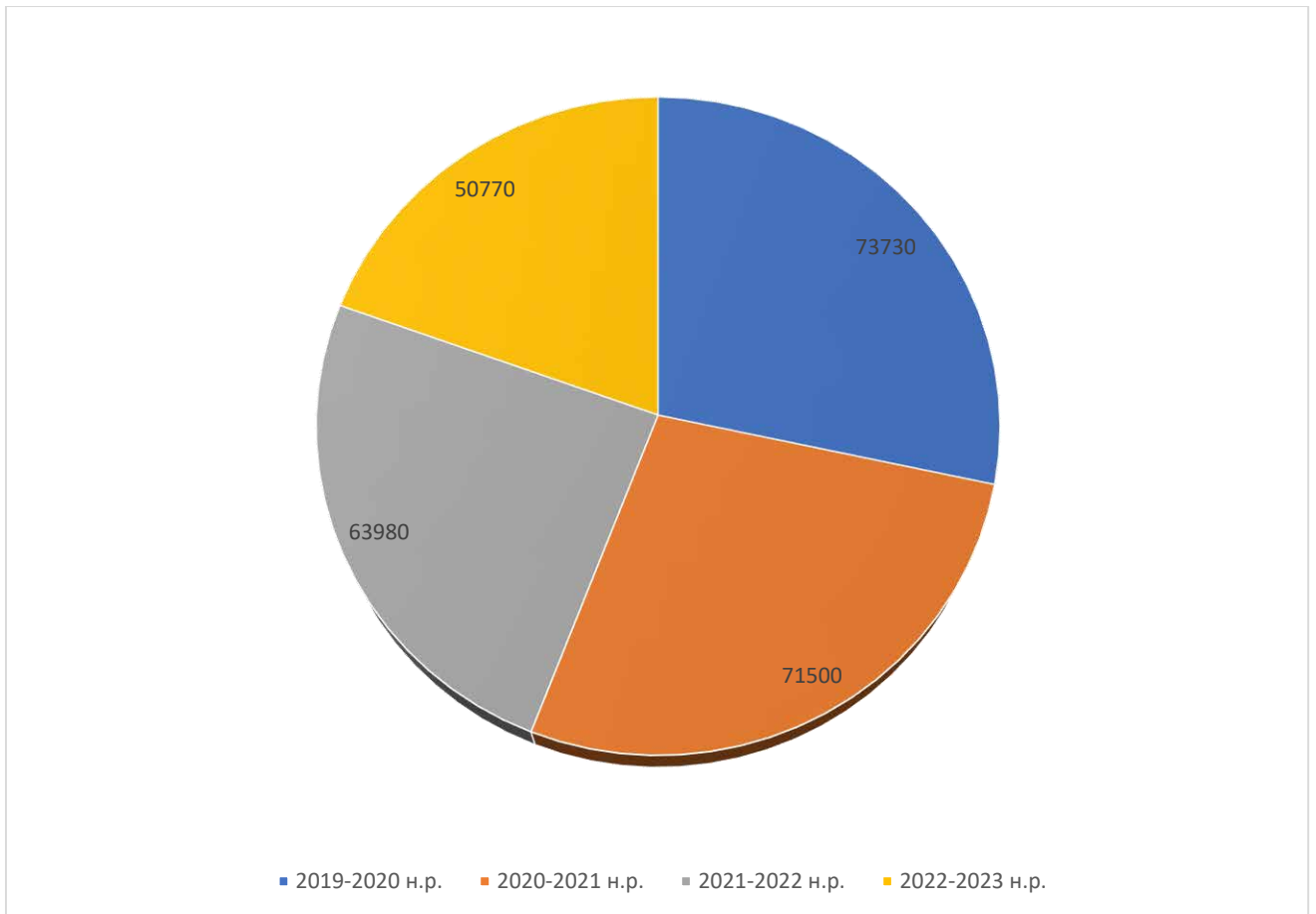


Рис. 1.1. Кількість закладів позашкільної освіти у 2019 – 2023 навчальних роках

Джерело: [8]

Особливо вражає незрівнянність між кількістю закладів позашкільної освіти та їх здобувачів у містах та селах (рис. 1.2).

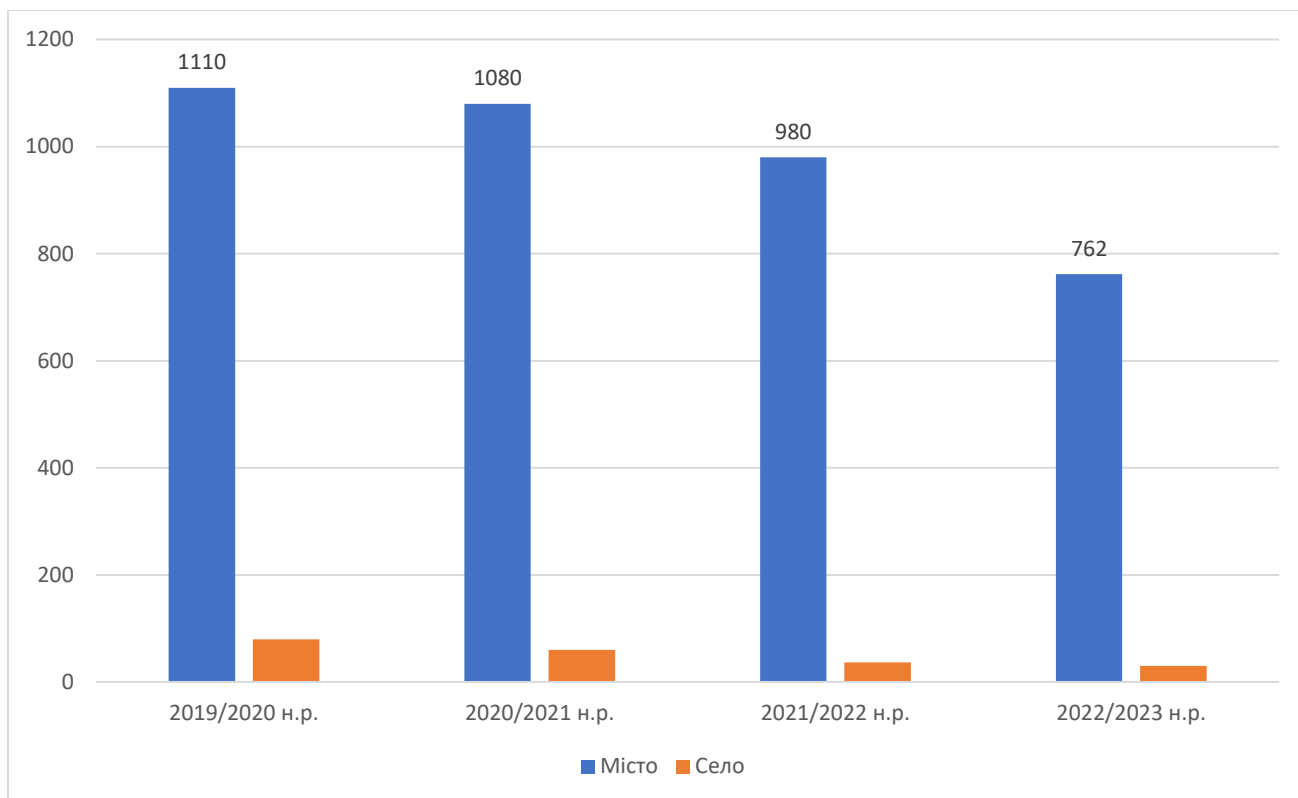


Рис. 1.2. Кількість вихованців у закладах позашкільної освіти у 2019-2023 р.р., тис.осіб

Джерело: [8]

Наступною проблемою розвитку ринку позашкільної освіти є по-перше, скорочення викладачів, а по-друге, старіння кадрового складу. Серед основних причин цього – виїзд за кордон молодих педагогів. Згідно досліджень Інституту освітньої аналітики більше 28% викладачів є віком понад 55 років, а педагогів віком до 30 років та 31-40 років – 13 та 21% відповідно (рис. 1.3).

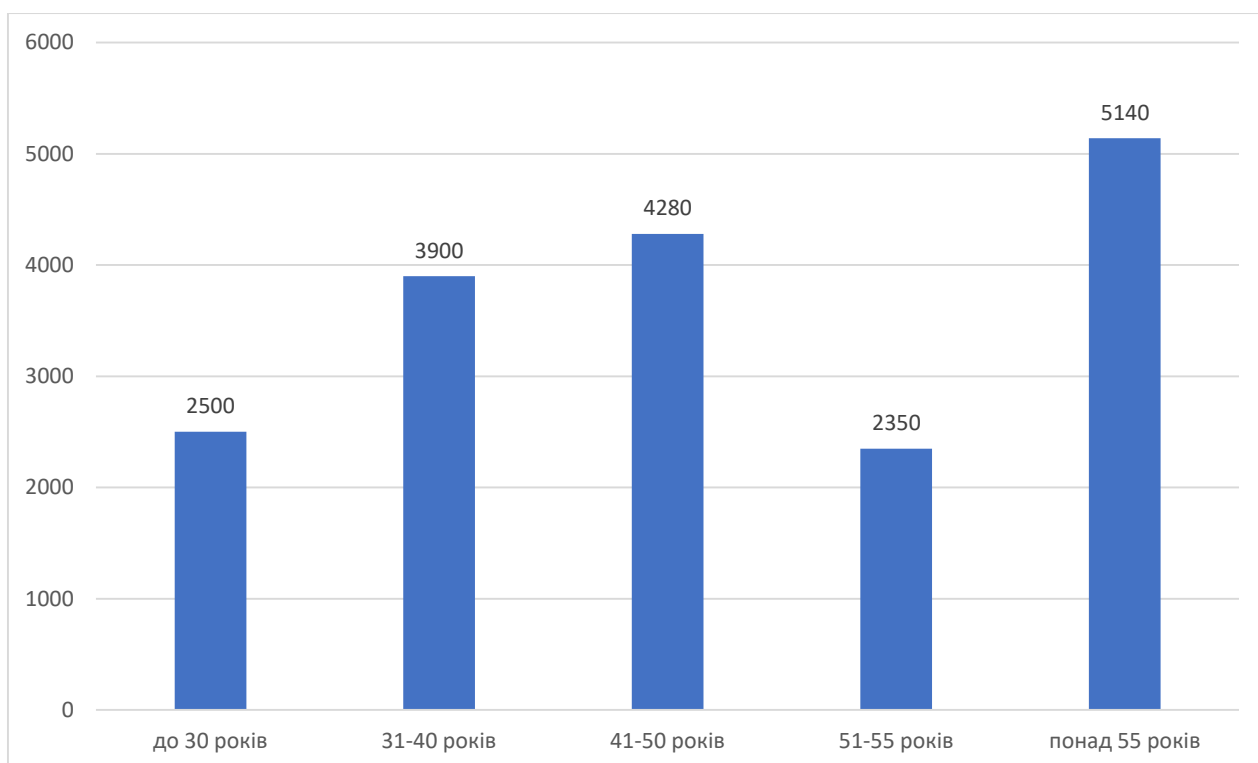


Рис. 1.3. Вік педагогів у закладах позашкільної освіти станом на 01 січня 2023 року, осіб

Джерело: [1]

Дослідження свідчать, що необхідно оновлення ринку позашкільної освіти і розпочинати треба із удосконалення законодачої бази, адже Закон України «Про позашкільну освіту» датується 2000, а Положення «Про позашкільний навчальний заклад» – 2001 роками.

Наступним кроком є відхід від застарілих форм навчання, адже сучасний попит зміщується від виключно академічних знань до комплексного розвитку. І тут варто згадати про STEM/IT-освіту, а саме програмування, робототехніка та 3D-модельювання є одними з найбільш затребуваних напрямків, що відображає глобальний тренд на технологічну освіту.

Позашкільна освіта активно розвиває комунікативні здібності, критичне мислення, навички командної роботи та емоційний інтелект. Ці "м'які" навички стають ключовим фактором успіху в умовах швидко мінливого світу і є навичками майбутнього.

Важливим та актуальним документом, що має на меті переосмислити роль позашкільної освіти в умовах довготривалої кризи та військових викликів є

проект Концепції позашкільної освіти в умовах воєнного стану, розробленої Міжнародною асоціацією позашкільної освіти, Президентським Фондом Леоніда Кучми «Україна», Всеукраїнським об'єднанням «Патріот» за підтримки представників Міністерства освіти і науки України.

Головна мета Концепції – розвиток позашкільної освіти як фундаменту для утвердження української національної та громадянської ідентичності, а також посилення військово-патріотичного виховання дітей та молоді. Строк реалізації Концепції – 2024–2030 роки. Проект зосереджується на структурній та змістовній перебудові позашкільної освіти, щоб вона могла ефективно функціонувати в умовах воєнного часу та сприяти повоєнному відновленню.

Національно-патріотичне та громадянське виховання – один із центральних напрямків. Концепція і передбачає: оновлення змісту та методики освітнього процесу з акцентом на засадах української національної та громадянської ідентичності; формування у дітей та молоді оборонної свідомості, розвиток навичок цивільного захисту, військово-патріотичне виховання та ширше залучення до відповідних гуртків (військово-спортивних, технічних, стрілецьких тощо): акцент на вивченні історії України та національно-культурної спадщини. Проект ставить амбітну мету щодо залучення дітей до позашкільної освіти, а саме, забезпечення рівного доступу до позашкільної освіти та збільшення охоплення вихованців на рівні не менше 50-60% дітей дошкільного і шкільного віку від їх загальної кількості та визначає пріоритети розвитку мережі закладів позашкільної освіти, особливо в регіонах, де вона була зруйнована або скорочена через війну.

Зважаючи на воєнні реалії, Концепція наголошує на створенні та забезпеченні безпечних умов освітнього процесу, включаючи наявність та облаштування укриттів; наданні психосоціальної підтримки дітям та сім'ям, які пережили травматичний досвід, і допомога в їхній адаптації. Педагоги позашкільля повинні відігравати активну роль у соціалізації внутрішньо переміщених дітей.

Якість позашкільля безпосередньо залежить від кадрів та інновацій – ще один пріоритет Концепції і передбачає проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, особливо у питаннях цивільного захисту та психологічної стійкості; інтеграцію сучасних інформаційних процесів та інтернет-технологій в освітнє середовище, що є критично важливим для організації дистанційної та гібридної форм навчання; збереження та посилення розвитку науково-технічного, дослідницько-експериментального та військово-технічного напрямків (зокрема, БПЛА та робототехніка) - STEM-освіта.

Таким чином, цей проєкт Концепції є відповіддю на виклики воєнного часу. Він не просто пропонує зберегти позашкільню освіту, але й перетворює її на інструмент національної стійкості, патріотичного виховання та соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді. [9].

## **1.2. Світовий досвід надання послуг у сфері позашкільньої освіти**

Світовий досвід демонструє різноманіття підходів до організації, фінансування та змістового наповнення позашкільньої освіти. Out-of-School Time, OST, або Non-Formal Education, NFE – це неповний перелік моделей позашкільньої освіти в різних провідних країнах світу. Ці моделі різняться залежно від культурних традицій, економічних можливостей та пріоритетів державної освітньої політики. Аналіз провідних практик дозволяє ідентифікувати найефективніші механізми забезпечення рівного доступу та високої якості послуг, які можуть бути імплементовані в Україні.

У більшості розвинених країн позашкільня освіта виконує функцію соціальної підтримки, розвитку талантів та компенсації освітніх дефіцитів, однак її інституційна організація має суттєві відмінності. Розглянемо деякі з них.

1. Модель США, заснована на партнерстві та гнучкому фінансуванні. У Сполучених Штатах Америки позашкільня освіта – OST не є єдиною державною

системою, а являє собою децентралізовану мережу з домінуванням програм, заснованих на партнерстві.

Ключові аспекти моделі:

- організація. В організації освіти переважають громадські, некомерційні та приватні організації, такі як Boys & Girls Clubs, YMCA, 4-H clubs. Значна частина послуг інтегрована безпосередньо у шкільну інфраструктуру;

- Фінансування, в якому характерною є мультиджерельна модель. Тобто, державне фінансування спрямовується переважно на підтримку програм для дітей із малозабезпечених сімей, наприклад, через грантову програму 21st Century Community Learning Centers,. Водночас, комерційні програми повністю фінансуються за рахунок батьківської плати;

- спрямованість моделі. Основний акцент зосереджено на STEM-освіті, розвитку соціально-емоційних навичок та профорієнтації.

2. Модель Європейського Союзу (на прикладі Німеччини та Фінляндії). Європейські країни пропонують більш інтегровані та соціально-орієнтовані моделі.

Німеччина і її модель *Betreuung/Ganze-Tages-Schule*, наприклад, характеризується інтеграцією позашкільної діяльності у концепцію повноденної школи. У цьому випадку школа є не лише місцем навчання, але й центром дозвілля та розвитку. Фінансування часто є комунальним або державним, що забезпечує високий рівень доступності. Особлива увага приділяється професійній орієнтації та спорту.

Фінляндія і її Північна модель позиціонує позашкільну освіту як продовження філософії рівності та доступності. Більшість послуг надається безкоштовно або за символічну плату. Акцент зміщений на самостійність, творчість та ігрові форми навчання, інтегровані з шкільним процесом, але без тиску оцінок.

3. Модель країн Азії (Південна Корея). У Південній Кореї ринок позашкільної освіти, відомий як *Haagwon*, є висококонкурентним та комерціалізованим. Тут переважають приватні освітні центри, які пропонують

інтенсивні програми з поглибленого вивчення академічних предметів, особливо математики та англійської мови для підготовки до вступних іспитів. Особливістю даної моделі є те, що нерідко позашкілля розглядається як засіб компенсації недоліків шкільної системи та спосіб підвищення конкурентоспроможності дитини. Ця модель вимагає значних фінансових вкладень від сімей.

Світовий досвід демонструє декілька ефективних механізмів, які забезпечують стійкість та якість позашкільної освіти. По-перше, це фінансування через ваучери та сертифікати. У деяких країнах, наприклад, Швеції і частині США, застосовується система освітніх ваучерів або сертифікатів, які держава видає сім'ям, а ті, у свою чергу, можуть використовувати їх для оплати послуг у сертифікованих приватних або громадських закладах. Перевагою даного підходу є те, що це стимулює конкуренцію, оскільки фінансування «слідуює за дитиною», підвищуючи відповідальність провайдерів за якість послуг.

По-друге, в цих країнах для забезпечення якості, особливо у приватному секторі, використовуються жорсткі системи сертифікації програм та акредитації установ, як, наприклад, у Канаді та Австралії. Оцінюється не лише зміст навчання, але й кваліфікація педагогічного персоналу, безпечність приміщень та відповідність програм національним стандартам розвитку дитини.

По-третє, міжнародний досвід підтверджує важливість залучення ресурсів бізнесу та благодійних фондів. Великі технологічні компанії, наприклад, Google та Microsoft, часто фінансують або створюють власні освітні програми для дітей (STEM-центри, хакатони), формуючи майбутній кадровий резерв [5].

Аналіз провідних світових моделей позашкільної освіти США, Німеччини, Фінляндії, Південної Кореї дозволяє сформулювати низку стратегічних рекомендацій, адаптованих до викликів воєнного стану та потреб повоєнного відновлення України. Світовий досвід підтверджує, що ефективна система позашкілля має бути гібридною, гнучкою та цілеспрямованою, а не централізованою та уніфікованою.

В умовах обмежених державних ресурсів Україні необхідно відійти від виключно бюджетного фінансування. Даний механізм представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Механізми фінансування дошкільної освіти в Україні (пропозиції)

Механізм фінансування	Опис моделі світового аналогу	Стратегічна мета для України
Освітні ваучери/сертифікати	Застосовується у Швеції, частинах США. Держава фінансує дитину, а не заклад	Підвищення конкуренції та доступності якісних послуг для всіх сімей, особливо у віддалених або постраждалих регіонах
Грантова підтримка (21st	Модель США. Державне фінансування через гранти для НУО та шкіл, які працюють із соціально вразливими дітьми	Соціальна справедливість. Гарантоване покриття потреб дітей, які потребують психологічної підтримки та компенсації освітніх втрат
Корпоративне партнерство (КСВ)	Досвід США, де великі компанії інвестують у STEM-центри	Залучення бізнесу для фінансування технічних, ІТ та військово-технічних гуртків, що готують кадри для відновлення країни

*Джерело:* сформовано автором на основі [5]

В умовах постійної військової загрози фізична безпека є пріоритетом. Тому німецька модель повноденної школи є найбільш релевантною на даний час для

України. Позашкільні програми слід максимально інтегрувати у приміщення загальноосвітніх шкіл, які вже обладнані або мають бути обладнані надійними укриттями. Це мінімізує переміщення дітей і підвищує їхню безпеку. Заклади позашкільної освіти, які зберегли приміщення, мають функціонувати як регіональні центри психосоціальної стійкості та громадянського виховання, залучаючи волонтерів та психологів.

Зміст позашкільної освіти має бути швидко адаптований до національних пріоритетів, на прикладі цілеспрямованості азійської моделі Hagwon у підготовці до вступу, але з національним наповненням (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Актуальні напрямки навчання, адаптовані до національних пріоритетів

Напрямок	Актуальність в умовах війни	Світовий аналог
Військово-технічна освіта (ВТЕ)	Підготовка майбутніх інженерів та операторів БПЛА, радіозв'язку, робототехніки	Досвід Ізраїлю та Південної Кореї у фокусуванні на передових технологіях
Психологічна та соціально-емоційна підтримка (SEL)	Допомога дітям, травмованим війною, внутрішньо переміщеним особам, розвиток навичок стійкості	Моделі SEL-програм у США та Канаді, орієнтовані на психічне здоров'я
Національно-громадянська ідентичність	Формування національної свідомості, вивчення історії опору, волонтерство.	Фінська модель (рівність, цінності), адаптована до українського контексту євроатлантичної інтеграції

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Якість послуг залежить від кваліфікації педагогів та прозорості системи контролю. Саме тому необхідна сертифікація провайдерів. Для цього необхідно здійснити впровадження обов'язкової системи акредитації та сертифікації для всіх закладів, як державних або комунальних, так і приватних, які отримують державне фінансування, навіть через ваучери. Це гарантує мінімальний стандарт безпеки та якості. Також потрібна термінова перепідготовка педагогів позашкілля з акцентом на кризову психологію, методи дистанційного навчання та інтеграцію військово-прикладних знань у профільні гуртки.

Узагальнюючи, для України найбільш ефективною є синергетична модель, яка поєднує соціальну доступність північноєвропейських країн, гнучкість фінансування США та цільову спрямованість змісту на національні пріоритети.

### **1.3. Нормативно-правове забезпечення надання послуг позашкільної освіти**

Надання послуг позашкільної освіти в Україні регулюється ієрархічною системою нормативно-правових актів, які визначають права громадян на здобуття позашкільної освіти, правові засади діяльності закладів, основні напрями, зміст та форми навчально-виховного процесу. Нормативно-правові акти умовно можна поділити на Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства науки і освіти України, санітарно-гігієнічні норми та місцеві акти. Розглянемо їх детально (таблиця 1.7).

Основними законами, які встановлюють основні принципи функціонування позашкільної освіти, є Закони України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про забезпечення функціонування української мови як державної» та «Про охорону дитинства». Так, Закон України «Про освіту» [17] визначає загальні правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти в Україні. Він закріплює позашкільну освіту як один із видів освіти та визначає її мету, принципи та державну політику у цій сфері. Закон України «Про позашкільну освіту» [19], в свою чергу, детально регулює

суспільні відносини у сфері позашкільної освіти, встановлює правові основи діяльності позашкільних навчальних закладів, права та обов'язки їхніх здобувачів (вихованців, учнів, слухачів) та педагогічних працівників. Спеціальний Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [10] регулює застосування мов у сфері позашкільної освіти, а Закон України «Про охорону дитинства» [18] встановлює гарантії прав дітей, які також поширюються на здобуття позашкільної освіти.

До Постанов та Розпоряджень Кабінету Міністрів України, які деталізують процедурні та організаційні аспекти, необхідні для реалізації законів відносяться Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад». Це є одним із найважливіших документів, який визначає класифікацію закладів позашкільної освіти (центри, студії, клуби, школи мистецтв тощо) та основні засади їхньої діяльності (створення, реорганізація, управління, освітній процес). Зупинимося на даній Постанові більш детально, тому що саме вона і визначає ракурс нашої роботи по розробці проекту створення центру розвитку дитини, визначає класифікацію, організаційні засади та механізм функціонування закладів позашкільної освіти в Україні.

Постанова складається з двох основних частин, які вона затверджує: переліку типів позашкільних навчальних закладів та Положення про позашкільний навчальний заклад. Перелік встановлює офіційну класифікацію закладів, що надають послуги позашкільної освіти. Вони можуть мати різні форми власності (державна, комунальна, приватна) (таблиця 1.4).

*Таблиця 1.4*

Основні типи закладів за напрямами діяльності

Тип закладу	Напрямок діяльності	Приклади
Комплексні	охоплюють багато напрямів позашкільної освіти та є багатопрофільними	палаці та будинки дітей та юнацтва, центри позашкільної освіти, дитячо-юнацькі центри

Науково-технічні	націлені на розвиток технічної творчості, винахідництва, дослідницької діяльності	центри науково-технічної творчості, станції юних техніків, комп'ютерні школи
Еколого-натуралістичні	сприяють вихованню бережливого ставлення до природи, вивченню біології, екології	станції юних натуралістів, екологічні центри, ботанічні сади (як позашкільні підрозділи)
Туристсько-краєзнавчі	забезпечують організацію туризму, екскурсій, вивчення історії та культури рідного краю.	центри туризму і краєзнавства учнівської молоді
Художньо-естетичні	надають освіту у сфері мистецтва, творчості, культури	школи естетичного виховання (музичні, художні, хореографічні), художні студії, театри-студії
Фізкультурно-спортивні	спрямовані на розвиток фізичних якостей та спортивної підготовки	дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ), спортивні клуби
Військово-патріотичні	займаються військово-патріотичним вихованням та допризовною підготовкою	клуби юних десантників, моряків, прикордонників
Соціально-реабілітаційні	надають освітні та соціально-педагогічні послуги дітям, які потребують підтримки (наприклад, дітям з інвалідністю, дітям-сиротам)	центри соціальної реабілітації дітей-інвалідів
Профільно-орієнтовані	спеціалізовані заклади, що поглиблено вивчають певний	обласні (міські) відділення Малої академії наук України

	профіль (наприклад, Мала академія наук)	
--	---	--

*Джерело:* сформовано автором на основі [12]

Положення про позашкільний навчальний заклад – це внутрішня інструкція для всіх закладів позашкільної освіти. Воно детально регулює їхню роботу за напрямами, які розглянемо нижче.

1). Основні завдання та діяльність, які визначаються через мету, а саме, визначення, підтримка та розвиток здібностей, талантів та інтересів дітей, забезпечення їхнього дозвілля та професійного самовизначення; освітній процес, який повинен здійснюватися за освітніми програмами, навчальними планами, затвердженими засновником (або органом управління освітою); напрями роботи, тобто Положення деталізує зміст позашкільної освіти за напрямами: художньо-естетичний, науково-технічний, еколого-натуралістичний, туристсько-краєзнавчий, військово-патріотичний, фізкультурно-спортивний, соціально-реабілітаційний та гуманітарний.

2). Організація освітнього процесу. Тут мова йде про структуру гуртків або груп, а саме, визначається максимальна наповнюваність груп (гуртків, секцій, студій), яка залежить від профілю діяльності, наприклад, для індивідуальних занять, для масових заходів, для спортивних секцій; встановлюється максимальна тривалість занять залежно від віку вихованців, а саме, від 5 до 7 років – 30-35 хвилин, для старших – до 45 хвилин; визначаються форми роботи, які є різних форм, ще і гурткова робота, і індивідуальні заняття, і масові заходи, наприклад, конкурси, виставки, змагання, походи, екскурсії тощо; встановлює рівні навчання, тобто навчання може здійснюватися на різних рівнях, таких як початковий, основний та вищий, що забезпечує послідовність освітньої траєкторії.

3). Управління закладом. На даному напрямку визначаються повноваження керівника (директора) закладу та порядок його призначення або звільнення; органи самоврядування, тобто регламентує діяльність педагогічної ради, піклувальної ради та інших форм громадського самоврядування; кадрове

забезпечення, а саме визначає вимоги до педагогічних працівників, їхні права та обов'язки, а також оплату праці.

4). Фінансово-господарська діяльність. Тут мова йде про джерела фінансування, а саме, встановлює, що фінансування може здійснюватися за рахунок бюджетних коштів, коштів засновників, благодійних внесків та плати за надання додаткових освітніх послуг, та платні послуги, тобто регулює можливість надання платних послуг, які не входять до основної освітньої діяльності, за умови, що це не шкодить основній діяльності.

Дана Постанова «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» є базою для розробки статутів та внутрішніх положень кожного конкретного закладу позашкільної освіти. Його норми обов'язкові до виконання незалежно від форми власності закладу [12].

Наступними нормативно-правовими актами виступають Постанови, що стосуються фінансування, ліцензування та грантової підтримки, наприклад, щодо грантів для обдарованої молоді або фінансування окремих програм (таблиця 1.5).

*Таблиця 1.5*

Постанови щодо фінансування, ліцензування та грантової підтримки

Сфера регулювання	Приклад Постанови КМУ	Основний зміст
Ліцензування освітньої діяльності	Постанова КМУ від 30.12.2015 № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності»	Основний документ для відкриття та функціонування недержавних закладів. Встановлює єдині вимоги до матеріально-технічної, навчально-методичної, кадрової бази, необхідної для отримання ліцензії на провадження освітньої

		діяльності. Якщо позашкільний заклад надає освітні послуги, що потребують ліцензування (наприклад, початкова мистецька освіта), він має відповідати цим умовам
Фінансування (платні послуги)	Постанова КМУ від затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності»	Визначає, які саме додаткові освітні, наукові та інші послуги можуть надавати комунальні та державні заклади освіти за плату. Це є основою для формування спецфондів та залучення позабюджетних коштів для розвитку позашкільних центрів
Фінансування (освітня субвенція)	Постанова КМУ від питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) в частині забезпечення харчуванням учнів закладів загальної	Хоча субвенція в основному спрямована на загальну середню освіту, механізми розрахунку та розподілу коштів, закладені в ній, опосередковано впливають на фінансову спроможність територіальних громад утримувати комунальні заклади позашкільля

	середньої освіти у 2025 році»	
Грантова підтримка / фінансування проєктів	Постанова КМУ від 11.10.2016 № 710 «Про ефективне використання державних коштів» (часто оновлюється через бюджетні закони)	Регулює порядок використання коштів державного бюджету для фінансової підтримки проєктів та програм, які реалізуються, зокрема, у сфері позашкільної освіти, наприклад, проведення всеукраїнських конкурсів, фестивалів, таборів. Вона визначає механізм оголошення конкурсів і критерії відбору проєктів

*Джерело:* сформовано автором на основі [3, 11, 13, 16]

Третіми в розподілі нормативно-правових актів є Накази Міністерства освіти і науки України (далі МОН), які є відомчими нормативними актами, які деталізують освітній процес, програми та методичні вимоги. Приклади таких документів наведено в таблиці 1.6.

*Таблиця 1.6*

Орієнтовний перелік наказів та листів Міністерства освіти і науки України

Назва НПА	Короткий зміст
Наказ МОН України «Про затвердження Типової освітньої програми закладу позашкільної освіти» від 05.01.2021 № 17	встановлює загальні рамки та вимоги до освітніх програм, які розробляють заклади позашкільної освіти
Наказ МОН України «Про затвердження Порядку видачі випускникам позашкільних навчальних закладів свідоцтв про	регулює документальне підтвердження здобуття позашкільної освіти

позашкільну освіту» від 12.07.2001 №	
Накази щодо затвердження навчальних програм, проведення всеукраїнських конкурсів, фестивалів та інших організаційно-масових заходів	наприклад, для Малої академії наук України
Листи МОН	регулярно видаються для надання роз'яснень та методичних рекомендацій щодо організації освітнього та виховного процесу в поточному навчальному році, зокрема, в умовах воєнного стану

*Джерело:* Сформовано автором на основі [14, 15].

Санітарно-гігієнічні Норми та Місцеві Акти – наступний напрям НПА. Тут мова йде про Постанови Міністерства охорони здоров'я України, які встановлюють санітарно-гігієнічні вимоги до умов розміщення, облаштування та режиму роботи закладів, що є критично важливим для отримання дозвільних документів та про Рішення та розпорядження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які регулюють питання створення, фінансування комунальних закладів позашкільної освіти та надання пільг.

*Таблиця 1.7*

#### Законодавча база України щодо позашкільної освіти

Назва НПА	Мета і функції НПА
Закони України	
Закон України «Про освіту»	Визначає загальні принципи функціонування всієї системи освіти в Україні, закріплюючи позашкільну освіту як один із її видів

Закон України «Про позашкільну освіту»	Регулює правові засади діяльності закладів позашкільної освіти, права та обов'язки їхніх учасників, а також форми навчально-виховного процесу
Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»	Регулює питання застосування мови навчання і виховання у сфері позашкільної освіти
Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України	
Постанова КМУ № 433 «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад»	Визначає основні типи позашкільних закладів (центри, клуби, школи мистецтв тощо) та ключові засади їхньої діяльності (організація, управління)
Накази Міністерства науки і освіти України	
Наказ МОН № 17 «Про затвердження Типової освітньої програми закладу позашкільної освіти»	Встановлює загальні вимоги до структури та змісту освітніх програм, які використовуються у позашкільних закладах
Наказ МОН № 510 «Про затвердження Порядку видачі випускникам позашкільних навчальних закладів свідоцтв про позашкільну освіту»	Регулює процедуру документального підтвердження здобуття позашкільної освіти
санітарно-гігієнічні норми та місцеві акти	
Санітарно-гігієнічні норми та Постанови Міністерства охорони здоров'я України	Встановлюють вимоги до умов праці, режиму навчання та санітарного стану приміщень закладів позашкільної освіти

Рішення та розпорядження місцевих органів влади (ОМС)	Регулюють питання створення, реорганізації, фінансування комунальних закладів та надання пільг на місцевому рівні
---	---

Джерело: сформовано автором на основі [10-19]

Отже, головним для будь-якого закладу позашкільної освіти (особливо приватного) є дотримання вимог Закону України «Про позашкільну освіту» та Постанови КМУ № 433 «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад». Вони визначають процедури ліцензування, якщо заклад видає документи державного зразка та загальні правила функціонування.

## РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАН ВІДКРИТТЯ ЗАКЛАДУ З РОЗВИТКУ ДИТИНИ

### 2.1. Резюме проєкту

Показник	Значення
Назва проєкту	Інвестиційний проєкт відкриття закладу з розвитку дитини «Дитяча планета» (м.Ірпінь)
Ініціатор проєкту	Цурпаленко Віталій Анатолійович
Джерела фінансування	власні інвестиції, позикові кошти (банківський кредит)
Обсяг інвестицій, грн.	1 200 000
Чистий прибуток, грн/міс.	80 000
Точка беззбитковості проєкту	283 750
NPV (Чистий дисконтований дохід)	813 000
NPV (Чистий дисконтований дохід) з урахуванням вартості бізнесу	2 213 000
IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік	19%
PB (Простий термін окупності), роки	2,3
DPB (Дисконтований термін окупності), роки	3,1
PI (Індекс доходності за проєктом)	1,6 (>1)

*Джерело:* сформовано автором на основі власних розрахунків

## **2.2. Концептуальне значення та цілі проєкту відкриття центру розвитку дитини «Дитяча планета»**

Відкриття центру розвитку дитини «Дитяча планета» у місті Ірпінь зумовлене потребою у створенні інноваційного освітнього середовища, яке відповідає європейським стандартам якості та запитам сучасного ринку праці. Місто Ірпінь, будучи сателітом Києва, демонструє стрімке демографічне зростання, особливо в сегменті молодих сімей, що створює високий попит на комплексні та високоспеціалізовані позашкільні послуги.

Розглянемо фактори, що обґрунтовують актуальність проєкту.

По-перше, це дефіцит якісних, інтегрованих послуг. Існуючий ринок позашкільної освіти переважно представлений або вузькоспеціалізованими студіями, наприклад, лише малювання, або лише англійська мова, або комунальними закладами з обмеженою технологічною базою. Існує нагальна потреба у створенні мультидисциплінарного центру, який забезпечує синергію між технічними, творчими та м'якими навичками (soft skills).

По-друге, відповідність викликам XXI-го століття. Сучасна економіка вимагає від випускників не лише глибоких знань, а й критичного мислення, навичок командної роботи, креативності та емоційного інтелекту. Концепція центру розвитку дитини спрямована на випереджальний розвиток цих компетентностей через інтеграцію STEM та Art-напрямів.

По-третє, стратегічне відновлення соціального капіталу. Забезпечення високоякісної освіти є ключовим елементом підвищення інвестиційної привабливості та якості життя в громаді. Інвестуючи в центр розвитку дитини, місто інвестує у своє майбутнє покоління фахівців та лідерів, закріплюючи конкурентну перевагу міста як центру для молодих сімей.

По-четверте, застосування світових освітніх практик. Концепція «Дитячої планети» інтегрує елементи моделі проєктного навчання на прикладі PBL, США та розвитку креативності (Фінляндія), адаптуючи їх під український освітній простір.

Концептуальне значення проєкту полягає у створенні *моделі інтегрованого розвитку*, яка відходить від традиційного секторального підходу до навчання. Дана модель фокусується на холістичному (цілісному) розвитку особистості, забезпечуючи баланс між академічними знаннями та соціально-емоційними навичками.

Модель інтегрованого розвитку побудована на чотирьох стратегічних осях, які визначають функціонал та набір послуг центру. Ці осі не існують ізольовано, а постійно перетинаються у навчальних програмах, створюючи унікальний синергетичний ефект (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

## Опис чотирьох стратегічних вісей моделі інтегрованого розвитку

	Назва вісі	Стратегічне значення	Напрями (послуги)	Інтегровані навички	Індикатор успіху
	Інновації та цифрова грамотність	Розвиток інженерного мислення та технічних компетентностей, що відповідають вимогам Індустрії	- робототехніка  - Web-розробка та основи програмування  - 3D-моделювання та друк. віртуальна та доповнена реальність	алгоритмічне та критичне мислення. - технічна грамотність. - навички командної проєктної роботи	Успішність випускників на технічних конкурсах та олімпіадах
	Soft Skills та емоційний інтелект (EQ)	Формування навичок особистісної ефективності, лідерства та здатності до соціальної адаптації й співпраці.	- Курси ораторського мистецтва та комунікації. - Тренінги з тайм-менеджменту та самоорганізації. - Дебатні клуби та основи аргументації. - Соціально-емоційне навчання (SEL).	- лідерство та проактивність. - емоційна регуляція та стресостійкість. - ефективна міжкультурна комунікація.	Результати внутрішнього тестування EQ (за шкалою Гоулмана) та активність у громадських проєктах.

	Креативність та мистецьке мислення	Розкриття творчого потенціалу та розвиток нестандартних підходів до розв'язання проблем (Art-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студія сучасного живопису та графіки.</li> <li>- художнє конструювання та дизайн.</li> <li>- театральна майстерня (постановка та акторська гра).</li> <li>- звуковий дизайн та музична композиція.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дивергентне мислення та креативність.</li> <li>- естетичне сприйняття та художній смак.</li> <li>- здатність до прототипування ідей.</li> </ul>	Створення та публічна презентація індивідуальних /колективних творчих проєктів.
	Педагогічна досконалість та якість	Забезпечення стійкості, професіоналізму та високого рівня освітніх послуг центру.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне навчання та сертифікація викладачів.</li> <li>- внутрішній аудит навчальних програм (за модулями мір).</li> <li>- створення методичних посібників.</li> <li>- впровадження системи моніторингу прогресу учнів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока якість викладання. – прозорість та довіра з боку батьків.</li> <li>- стійкість бізнес-моделі.</li> </ul>	Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) > 85% та високий показник задоволеності батьків (CSAT).

*Джерело:* розроблено автором

Отже, головна ідея даного підходу полягає у взаємодії усіх чотирьох вісей, що забезпечує холістичний (цілісний) розвиток особистості дитини, готуючи її до успіху у складному, швидко мінливому світі.

Вісь 1 «Інновації та цифрова грамотність» забезпечує доступ до передових технологій та інженерної освіти. Вона є відповіддю на глобальний тренд Індустрії 4.0. Напрямами даної вісі є робототехніка, програмування (Python, Scratch, Web-розробка), 3D-моделювання та прототипування, основи дрон-технологій, результатом якої є формування інженерного мислення та готовність до навчання у технічних ВНЗ.

Вісь 2 «Розвиток Soft Skills та емоційного інтелекту (EQ)» – це навички комунікації, управління часом, лідерство та емоційна регуляція є критично

важливими для успіху у будь-якій сфері. Ця вісь забезпечує формування особистісної ефективності. Напрямами даної вісі є курси ораторського мистецтва, тренінги з тайм-менеджменту, дебатний клуб, основи соціально-емоційного навчання (SEL). Навчання відбувається через інтерактивні тренінги, симуляції, рольові ігри, результатом якого є підвищення рівня самоорганізації, впевненості у собі та здатності до ефективної співпраці.

Вісь 3 «Креативність та мистецьке мислення» фокусується на розкритті художнього потенціалу та розвитку нестандартного підходу до задач, адже творчість є рушійною силою інновацій. Напрямами даної вісі є арт-студія, наприклад, сучасні техніки живопису, графічний дизайн, музична студія або театральна майстерня. Результатом є розвиток уяви, естетичного смаку та здатності до генерації нових ідей.

Вісь 4 «Педагогічна досконалість та якість» є операційною та забезпечує високу якість усіх освітніх процесів. Напрями цієї вісі – регулярне підвищення кваліфікації педагогів, застосування сертифікованих навчальних програм, використання сучасних дидактичних матеріалів та технологій, результат – забезпечення стабільно високого рівня викладання та довіри з боку громади.

Модель інтегрованого розвитку є архітектурою проєкту, де чотири функціональні вісі взаємодіють, забезпечуючи комплексний розвиток дитини, яка є центром освітнього процесу (рис. 2.1).

Основні елементи графічної схеми:

Центр – Дитина – отримувач комплексної освітньої послуги.

Вертикальна Вісь (2 та 4) – вісь «Людина і Процес» – поєднує розвиток особистісних навичок (Soft Skills) із забезпеченням освітньої досконалості та якості (педагогічна досконалість).

Горизонтальна Вісь (3 та 1) – вісь «Творчість і технології» – демонструє синергію між креативним мисленням та інженерно-технічними навичками (інновації).

Стрілки символізують інтеграцію. Наприклад, на курсі робототехніки (1) діти не лише вивчають код, але й працюють у команді (2), проєктують

унікальний дизайн корпусу (3) і проходять оцінювання за чіткими критеріями (4).

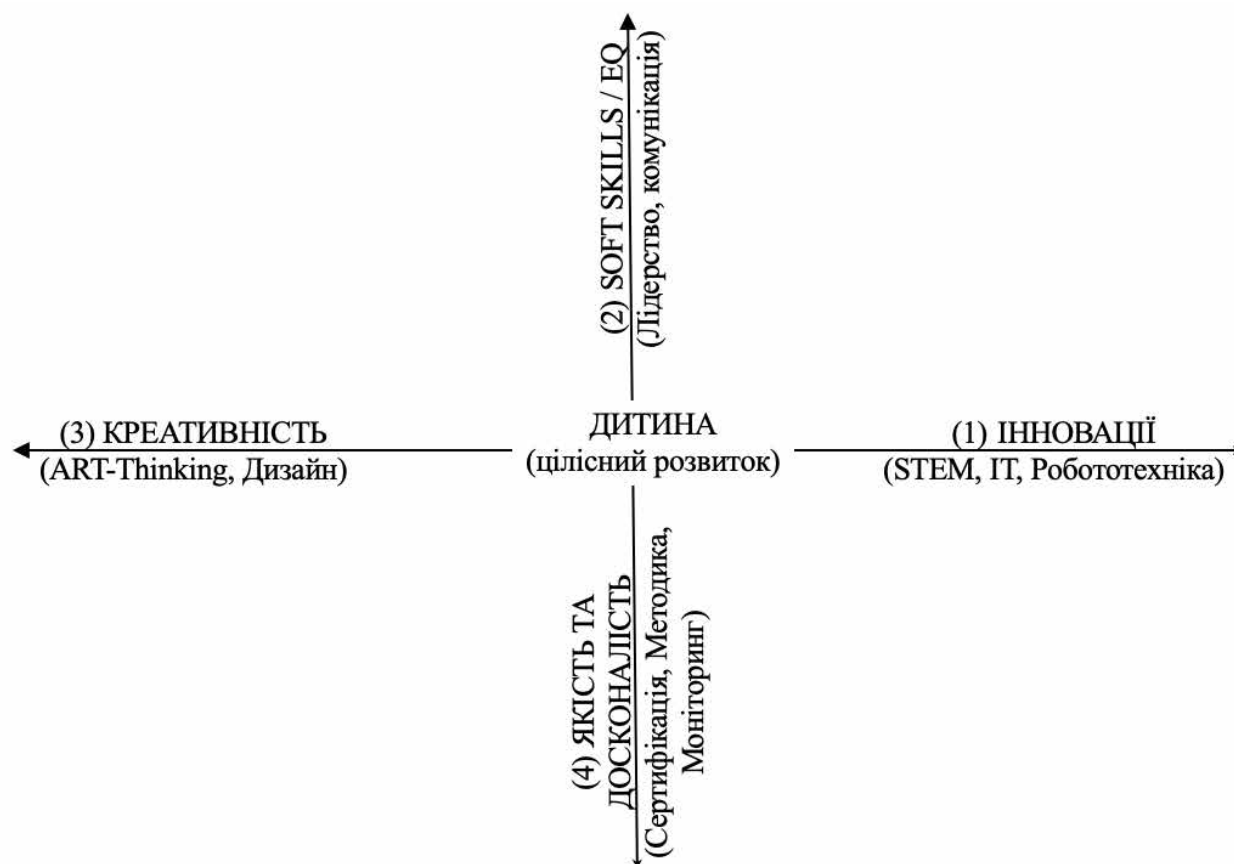


Рис. 2.1. Графічна схема інтеграції 4-х стратегічних вісей проекту «Дитяча планета»

*Джерело:* побудовано автором

Реалізація моделі інтегрованого розвитку вимагає досягнення чітких, вимірюваних цілей, що гарантують успіх та стійкість проекту. Розглянемо стратегічні та тактичні цілі проекту.

Визначені стратегічні цілі (3-5 років) представлено в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

#### Стратегічні цілі проекту

Стратегічна ціль 1. Досягнення лідерства на ринку	<i>Мета:</i> зайняти не менше 30% ринку якісних позашкільних послуг у місті
---	---

позашкільної освіти Ірпеня	<i>Показник:</i> регулярне відвідування центру розвитку дитини не менше ніж 1000 дітей на рік та досягнення рівня завантаженості центру 85% від максимальної пропускної здатності
Стратегічна ціль 2. Становлення як регіонального інноваційного хабу	<i>Мета:</i> центр «Дитяча планета» визнано пілотною платформою для апробації нових освітніх методик та інтеграції STEM і Soft Skills. <i>Показник:</i> проведення не менше 5 освітніх заходів регіонального рівня на рік (конференції, семінари для педагогів) та підписання угод про партнерство з 3-ма ВНЗ Київського регіону
Стратегічна ціль 3. Забезпечення сталої фінансової стійкості	<i>Мета:</i> Досягнення беззбитковості (точки нульового прибутку) до кінця 2-го року діяльності та формування стабільного фонду розвитку на 3-й рік. <i>Показник:</i> Мультиджерельне фінансування: 70% доходи від послуг, 30% це гранти та корпоративні пожертви.

*Джерело:* сформовано автором

Операційні цілі проєкту (1 рік) представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### Операційні цілі проєкту

Операційна ціль 1. Забезпечення матеріально-технічної готовності	<i>Мета:</i> повне оснащення лабораторії інновацій (вісь 1) та студії креативності (вісь 3) сучасним обладнанням. <i>Показник:</i> Завершення монтажу та калібрування всього обладнання, отримання сертифікатів відповідності пожежної та санітарної безпеки.
Операційна ціль 2. Формування висококваліфікованого штату	<i>Мета:</i> Найм та підготовка мультидисциплінарної команди з не менше ніж 15 викладачів та тренерів.

	<i>Показник:</i> Завершення внутрішнього сертифікаційного курсу для 100% персоналу за модулями МІР.
Операційна ціль 3. Розробка та апробація інтегрованих навчальних програм	<i>Мета:</i> Створення та запуск мінімум 8 авторських, інтегрованих навчальних курсів (наприклад, «STEM-лідерство», «Графічний дизайн та підприємництво»). <i>Показник:</i> Запуск 8 пілотних груп та досягнення середнього показника задоволеності батьків (CSAT) на рівні 4.5/5.0.

*Джерело:* сформовано автором

Функціональна модель центру розвитку дитини «Дитяча планета» базується на трьох основних критеріях: лабораторія інновацій, студія компетентностей та адміністративно-методичний хаб. Так, лабораторія інновацій орієнтована на вісь 1 «Цифрова Грамотність». Це зона для технічних гуртків та високотехнологічного обладнання. Студія компетентностей орієнтована на вісь 2 Soft Skills та вісь 3 «Креативність». Гнучкий простір для тренінгів, мовних курсів, мистецьких занять та дебатних клубів. Адміністративно-методичний хаб орієнтований на вісь 4, яка базується на якості. Тут розташовані кабінети адміністрації, методичний центр для викладачів та зони для консультування батьків, що підкреслює прозорість та відкритість проєкту.

Зупинимось на конкурентних перевагах проєкту створення центру розвитку дитини «Дитяча планета».

1). Інтегральний підхід. Центр розвитку дитини «Дитяча планета» є єдиним центром у місті, який пропонує офіційну інтеграцію STEM-навичок та Soft Skills в рамках однієї освітньої моделі інтегрального розвитку.

2). Кадровий Потенціал. У центрі планується залучення викладачів із практичним досвідом роботи у відповідних галузях. Це будуть IT-інженери, дизайнери, бізнес-тренери, а не лише академічні фахівці.

3). Технологічна база. Проєкт створення Центру передбачає наявність передового обладнання, наприклад, 3D-принтери промислового рівня, VR-обладнання для моделювання тощо, забезпечує високу якість технічної освіти, недоступну у більшості інших закладів.

4). Управління якістю. Впровадження системи контролю якості, що гарантує, що інвестиції батьків конвертуються у реальні, вимірювані навички дитини.

### **2.3. Загальна характеристика та визначення цільової аудиторії проєкту**

*Повна назва підприємства – Центр розвитку дитини «Дитяча планета».*

Проєкт передбачає створення сучасного приватного закладу з розвитку дитини, який буде надавати комплексні послуги з раннього розвитку, підготовки до школи, логопедії, творчих занять та психологічної підтримки для дітей віком від 1 до 7 років.

Метою проєкту є створення інноваційного освітньо-розвивального простору для дітей із використанням сучасних методик (Монтессорі, НУШ, ейдетика, емоційний інтелект тощо) та високого стандарту якості обслуговування задля забезпечення всебічного розвитку дітей дошкільного віку відповідно до їх нахилів, здібностей, індивідуальних психічних та фізичних особливостей, а також забезпечення ранньої соціальної адаптації дітей до умов дошкільного навчального закладу та готовності до шкільного навчання.

*Місце реалізації проєкту*

Це буде житловий масив нового будівництва в місті Ірпінь Київської області у зручній локації, поблизу житлових комплексів, садочків та шкіл.

Критеріями вибору локації стали:

- висока прохідність (ТРЦ, центральні вулиці, поряд із зупинками та новобудовами);
- наявність цільової аудиторії (молоді сім'ї з дітьми);

- відсутність конкурентів в даному мікросередовищі.

Центр розвитку знаходиться в м.Ірпінь, поблизу нових житлових комплексів, в яких достатня кількість сімей з маленькими дітьми. Конкуренцію можуть скласти лише аналогічні центри, якщо почнуть будуватись поблизу.

Заклад розвитку дитини «Дитяча планета» знаходить на першому поверсі багатоповерхового будинку і відповідає всім санітарно-гігієнічним та іншим нормам і правилам утримання. Має в своєму розпорядженні навчальні кімнати, обладнані по всіх вимогах сучасної педагогіки, включаючи професійне устаткування. Навчання відбувається українською мовою, але в планується розширення сфери послуг шляхом додавання занять з використанням англійської мови.

*Цільова аудиторія:* батьки дітей віком 1–7 років із середнім та вище середнього рівнем доходів.

Таблиця 2.4

## Визначення цільової аудиторії

Групи цільової аудиторії	Характеристика	Потреби груп
Основна (80%)	Батьки віком 30-45 років, вищий середній дохід, вища освіта, проживають у нових Ж	- шукають комплексний розвиток дитини; - не хочуть возити дитину до Києва; - цінують якість викладання вище ціни.
Додаткова (20%)	Батьки дітей 1-4 класів, які шукають підготовку до школи чи допомогу з окремими предметами	потребують інтенсивних курсів, наприклад, англійська чи математика для заповнення прогалин у навчанні.

*Джерело:* розроблено автором

Отже, центр розвитку дитини «Дитяча планета» – це не просто гуртки, це стратегія успіху дитини, де технології зустрічаються з творчістю, а знання – з умінням їх застосовувати.

*Перелік послуг, що надаються закладом розвитку дитини «Дитяча планета»*

Центр розвитку дитини пропонує такі послуги:

- ранній розвиток (заняття від 1,5 до 3 років разом із батьками);
- підготовка до школи (4-6 років);
- індивідуальні заняття з логопедом, психологом;
- мовні та творчі студії (англійська мова, малювання, музика);
- міні-садок (частковий денний догляд);
- тематичні майстер-класи та події.

*Виробничі потреби та ресурсне забезпечення проєкту*

- загальна площа приміщення – близько 120–150 м<sup>2</sup>;
- приміщення розподілено на зони: приймальня, ігрові кімнати, навчальні кабінети, санвузол, технічні приміщення.
- приміщення має відповідати нормам пожежної безпеки та доступності.

*Матеріально-технічне забезпечення проєкту складається з меблів, техніки та навчальних матеріалів. Більш детально:*

- меблі та інвентар: столи, стільці, шафи, килимки, іграшки, дидактичні матеріали;
- техніка: ноутбуки, проектори, аудіоапаратура;
- навчальні матеріали: роздаткові, книжки, методики.

#### **2.4. Аналіз конкурентного середовища та маркетингова стратегія проєкту**

Конкурентне середовище у сфері позашкільної освіти міста Ірпінь характеризується високою динамікою та сегментацією, що відображає демографічне зростання міста.

Конкуренти центру «Дитяча планета» можна класифікувати за рівнем інтеграції послуг та ціною категорією наступним чином (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Конкуренти центру розвитку дитини «Дитяча планета»

Вид	Опис	Приклади	Ступінь впливу
Прямі конкуренти	Приватні заклади, що пропонують від 2-х напрямків розвитку (STEM, мови, творчість)	Приватні мовні школи, мережеві студії раннього розвитку, окремі STEM-центри	<i>Високий.</i> Боротьба за клієнтів у середньому та вищому ціновому сегменті
Непрямі конкуренти	Вузькоспеціалізовані гуртки, комунальні заклади та індивідуальні репетитори	Музичні або художні школи, спортивні секції, будинки дитячої творчості	<i>Середній.</i> Перетягування уваги батьків та часу дітей. Конкурують за ціною (комунальні) або спеціалізацією (репетитори)
Потенційні конкуренти	Національні мережі центрів розвитку, які можуть зайти на ринок Ірпеня	Великі освітні франшизи Києва	<i>Помірний.</i> Високий вхідний бар'єр та необхідність великих інвестицій у приміщення

*Джерело:* сформовано автором

Маркетингова стратегія центру базується на позиціонуванні «Дитячої планети» як лідера у сфері інтегрованої позашкільної освіти в Ірпені, орієнтованого на якість та інновації (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

## Стратегія маркетингової стратегії проекту (4P)

P	Стратегічні рішення	Деталізація
Product (продукт/ послуга)	Модель Інтегрованого Розвитку як основний продукт	<i>Core-Програми:</i> комплексні річні курси  <i>Додаткові продукти:</i> літні табори, майстер-класи на вихідних  <i>Унікальність:</i> індивідуальний звіт про п
Price (ціна)	Преміальна цінова політика, обґрунтована якістю та інтеграцією	<i>Абонементна система:</i> знижки за тривалість (місяць/семестр/рік)  <i>Диференціація:</i> висока ціна на hi-tech курси (робототехніка), середня – на творчі  <i>Пробне заняття:</i> безкоштовне або мінімальна плата з можливістю зарахування вартості до абонементу
Place (місце продажу)	Фізична та цифрова доступність	<i>Локація:</i> центр міста Ірпінь, поруч із ключовими транспортними вузлами та новими житловими масивами  <i>Цифрова платформа:</i> розвинений вебсайт із системою онлайн-запису та особистими кабінетами для батьків
Promotion (просування)	Комбінація Digital та Event- маркетингу	таргетована реклама (Facebook, Instagram) на ЖК Ірпеня, пошукова оптимізація  проведення «Днів відкритих дверей»,

		<p>відкритих уроків, наприклад, «STEM-марафон»), участь у місцевих міських святах.</p> <p><i>Партнерство:</i> співпраця з місцевими школами, дитсадками та популярними блогерами Ірпеня та Бучі.</p>
--	--	--

*Джерело:* розроблено автором

Операційна маркетингова стратегія націлена на швидке формування впізнаваності бренду та залучення основної цільової аудиторії (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

#### Операційна маркетингова стратегія проєкту

Канал Просування	Завдання	Орієнтовна частка бюджету (1-й рік)	Очікуваний результат
Таргетована реклама	Генерація лідів (заявки на пробні заняття)		Залучення 70% нових клієнтів. Створення бази контактів (е-
Event-маркетинг	Побудова довіри та демонстрація якості обладнання (S2)		Конверсія відвідувачів «Дня відкритих дверей» у клієнтів (цільовий показник: 30%)
PR та Партнерство	Позиціонування як експертів (S1) та створення рекомендацій		Публікації у місцевих ЗМІ, партнерські програми зі школами

Створення контенту	Підвищення органічної впізнаваності та інформування про модель інтегрального розвитку		Стійкий органічний трафік на сайт до кінця року
--------------------	---	--	---

*Джерело:* розроблено автором

Отже, завдяки унікальній Моделі інтегрованого розвитку та цілеспрямованій маркетинговій стратегії, орієнтованій на преміальний сегмент Ірпеня, проєкт «Дитяча планета» має високі шанси подолати конкурентні бар'єри та стати лідером на ринку якісної позашкільної освіти.

## 2.5. Організаційно-виробничий план проєкту

Для успішного функціонування центру розвитку дитини потрібно визначити і ретельно підібрати персонал. Для реалізації проєкту знадобиться від 9 до 15 осіб, в залежності від набраних груп (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура проєкту

*Джерело:* сформовано автором

Передбачається, що в центрі будуть працювати:

- директор, в обов'язки якого будуть входити загальне управління, зв'язок з батьками, розвиток. Вимоги: профільна освіта (педагогічна, менеджмент), досвід роботи від 3-х років,
- адміністратор, який буде займатися прийомом клієнтів, формуванням розкладу, ведення документації. Вимоги: профільна освіта (менеджмент), досвід роботи від 3-х років,
- педагоги та вихователі, які безпосередньо будуть працювати з дітьми, проводити заняття. Вимоги: профільна освіта (педагогічна), досвід роботи від 3-х років,
- фахівці такі як логопед, психолог, музичний викладач. Їх робота буде за потребою і це буде часткова зайнятість. Вимоги: профільна освіта, досвід роботи від 3-х років,
- прибиральниця та молодший персонал, які будуть допомагати у догляді та слідкувати за дотриманням санітарії. Вимоги: охайність, пунктуальність.

#### *Етапи реалізації проєкту*

Для успішної реалізації проєкту необхідно першочергово зайнятися пошуком оптимальної локації, що займе 1 місяць. Далі потрібно провести косметичні роботи, закупити і завезти меблі та техніку, це від 1,5 до 2-х місяців. Паралельно необхідно займатися підбором кадрів, наймом і навчанням персоналу, що займе 1 місяць. Розробці маркетингової стратегії необхідно приділити особливу увагу (до 1 місяця). На відкриття закладу, його презентації та проведення пробних занять необхідно закласти 1 тиждень (рис 2.3).

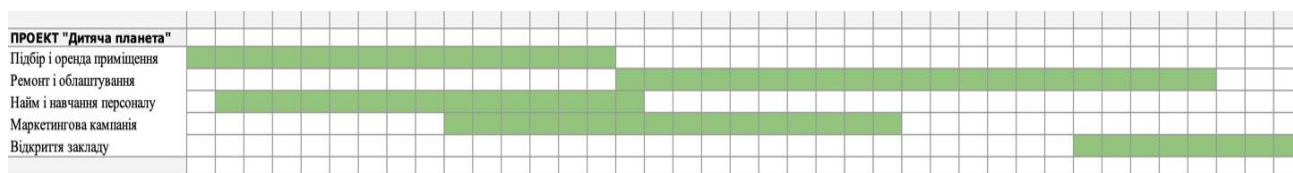


Рис. 2.3. Діаграма Ганта

*Джерело:* сформовано автором на основі розрахунків

*Графік роботи закладу та заплановане навантаження*

Центр розвитку дитини «Дитяча планета» буде працювати з понеділка по суботу, з 9.00 до 19.00.

Запланована кількість груп – 5-ть, в кожній групі по 8-10 дітей, до 50-ти дітей щодня.

Формат роботи – змішаний. Планується проведення групових та індивідуальних занять, міні-садок, події.

#### *Лицензування та правові вимоги по проєкту*

Планується реєстрація закладу як ФОП. Необхідно отримати дозволи Держпродспоживслужби та пожежної служби. Також необхідно розробити офіційні договори з батьками.

## **2.6. Фінансова і економічна оцінка проєкту**

### *Прогноз витрат проєкту*

Витрати проєкту можна класифікувати за різними критеріями, найпоширеніші з яких є інвестиційні та поточні, прямі та непрямі, постійні та змінні, а також за елементами та статтями витрат.

Інвестиційні витрати – це витрати, які пов'язані з довгостроковими активами, такими як обладнання, будівлі, земля, а також з передпроєктними витратами [7].

Поточні витрати в свою чергу охоплюють витрати на поточну діяльність, такі як заробітна плата, матеріали, енергія, адміністративні витрати тощо.

Що стосується прямих та непрямих витрат, то прямі витрати можна безпосередньо віднести до конкретного об'єкта витрат, наприклад, до конкретного продукту або проєкту. Прикладом можуть бути матеріали, використані у виробництві, або заробітна плата працівників, що безпосередньо зайняті у проєкті. А непрямі витрати, як їх ще називають «накладні» витрати, не можуть бути прямо віднесені до певного об'єкта витрат, їх розподіляють між різними об'єктами на основі певних показників. Приклади: витрати на оренду приміщень, витрати на утримання обладнання, адміністративні витрати.

Постійні витрати не змінюються зі зміною обсягу виробництва, наприклад, орендна плата, амортизація обладнання. А от змінні витрати змінюються залежно від обсягу виробництва, наприклад, витрати на сировину, заробітна плата працівників, що працюють на виробництві.

Проект відкриття центру розвитку дитини «Дитяча планета» передбачає початкові інвестиції у розмірі 1 200 000 грн. (таблиця 2.4) і складаються вони з:

- витрати на оренду приміщення із розрахунку початкових трьох місяців і складають 30 000/місяць,
- на ремонтні роботи необхідно витратити 250 000 грн.,
- закупівля столів, стільців, шаф, інших меблів, а також комп'ютерного обладнання та навчально-методичного забезпечення необхідно 380 000 грн.,
- початкові маркетингові заходи складають 60 000 грн.,
- юридичний супровід проекту – 20 000 грн.,
- формування резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат – 100 000 грн.

Таблиця 2.7

## Структура початкових інвестицій

№ з/п	Стаття витрат	Сума (грн.)
	Оренда приміщення (3 міс.)	
	Ремонтні та оздоблювальні роботи	
	Закупівля меблів і техніки	
	Навчально-методичне забезпечення	
	Рекламна кампанія (до відкриття)	
	Юридичні послуги та реєстрація	
	Резервний фонд	
	Всього	

*Джерело:* сформовано автором на основі розрахунків

Діаграма, зображена на рис. 2.4 наглядно демонструє співвідношення початкових інвестицій проєкту.

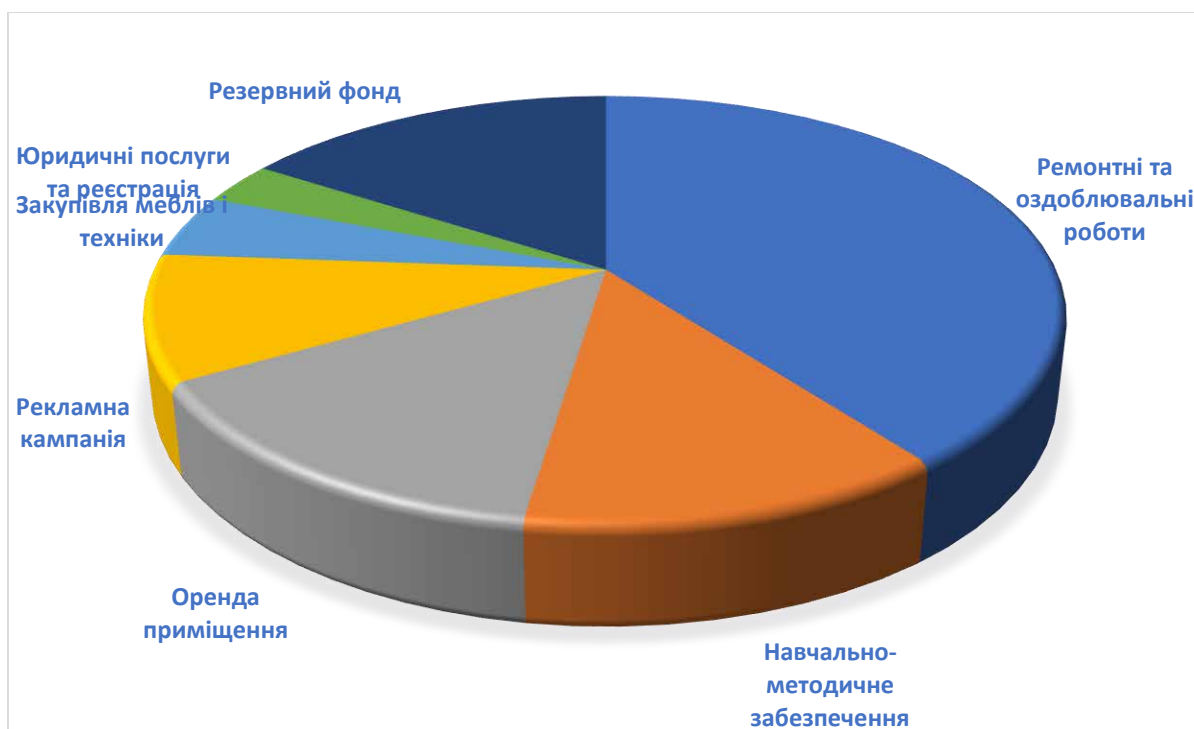


Рис. 2.4. Початкові інвестиції проєкту

*Джерело: сформовано автором*

#### *Постійні та змінні витрати проєкту*

Прогноз витрат даного проєкту складається з розрахунків щомісячних постійних та змінних витрат і становить 170 000 грн.(таблиця 2.8).

*Таблиця 2.8*

#### Постійні та змінні витрати проєкту

Постійні витрати, грн		Змінні витрати, грн.	
Оренда		Реклама	
Заробітна плата (5 осіб)		Матеріали для занять	
Комунальні платежі		Господарські потреби	
Амортизація та обслуговування		х	х
Всього			

*Джерело: сформовано автором*

З діаграми витрат проекту видно, що більшу частку витрат приходить на заробітну плату (52,9%), на оренду – 17,6% та пропорційно по 5,9% на всі інші витрати (рис. 2.5).

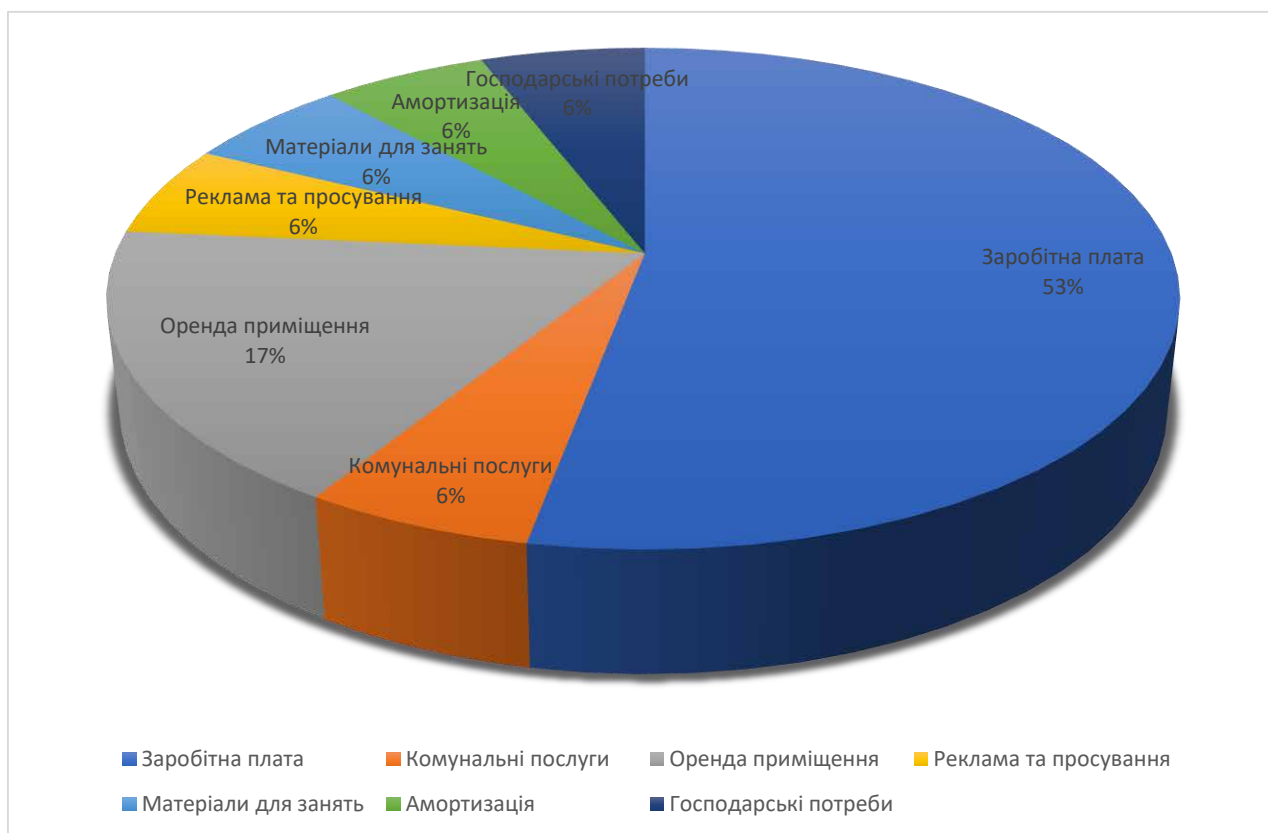


Рис. 2.5. Постійні та змінні витрати проекту

*Джерело:* сформовано автором

#### *Джерела фінансування проекту*

Для успішної реалізації проекту доцільно зосередитися на таких джерелах фінансування, як власні кошти у розмірі 700 000 грн., що складає 58% від загальної суми стартових інвестицій, та банківський кредит у розмірі 500 000 грн. (42% від загальної суми стартових інвестицій) на 3 роки, під 12% річних. Погашення кредиту буде відбуватися рівними частинами, пільговий період – 3 міс. (таблиця 2.9).

*Таблиця 2.9*

#### **Джерела фінансування проекту**

№ з/п	Джерело	Сума (грн.)	Частка
	Власні кошти		
	Банківський кредит		
	Всього		

*Джерело: сформовано автором*

*Графік грошових потоків проекту*

*По проекту передбачається щорічне зростання доходів в середньому на 5–7%.*

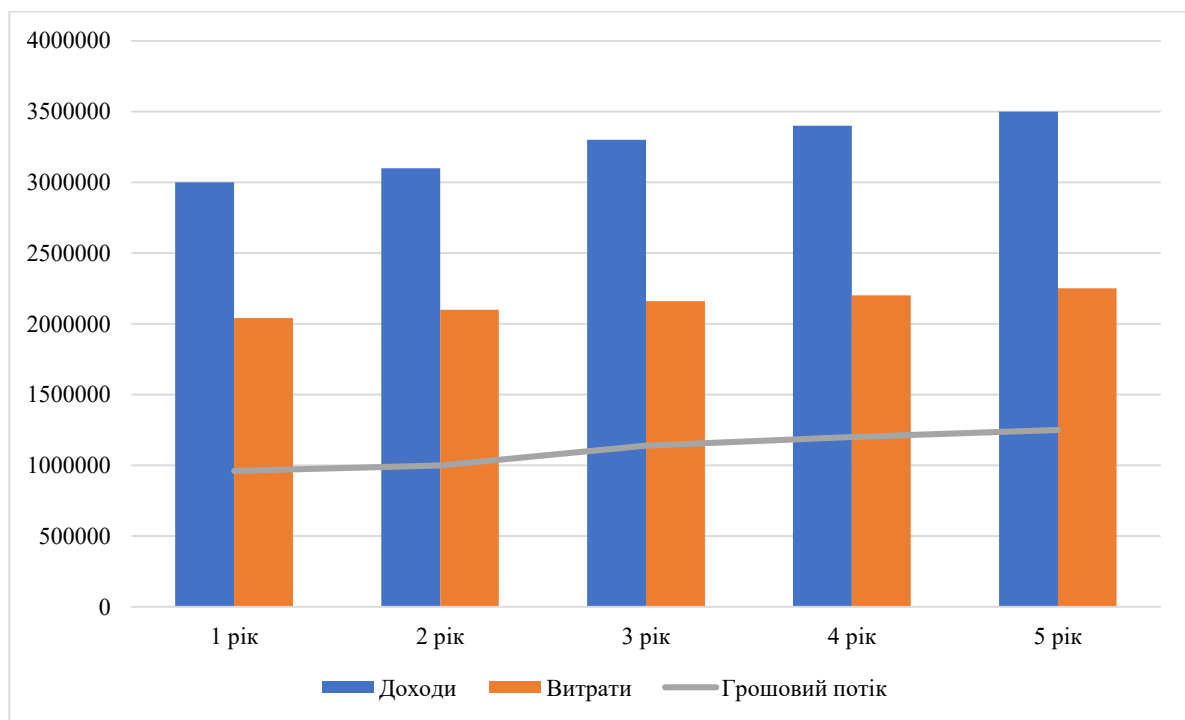


Рис. 2.6. Графік грошових потоків проекту

*Джерело: сформовано автором*

Графік демонструє швидкий вихід на прибутковість після стартового періоду.

*Прогноз доходів*

Запланована середня вартість одного пакета послуг із розрахунку на 1 дитину в місяць – 5 000 грн., а очікувана кількість дітей на місяць – 50 осіб.

При таких показниках, загальний дохід на місяць складає: 250 000 грн., а на рік відповідно 3 000 000 грн.

*Розрахунок чистого прибутку*

Щомісячний прибуток:  $250\,000 - 170\,000 = 80\,000$  грн.;

річний чистий прибуток відпоавідно: 960 000 грн.

*Таблиця 2.10*

Показники ефективності проєкту

№ з/п	Показник	Значення
	Обсяг інвестицій (початкові витрати), грн.	
	Термін прогнозу, міс.	
	Очікуваний грошовий потік (щорічно), грн.	
	Ставка дисконтування	
	IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік	
	PI (Індекс доходності за проєктом)	
	PB (Простий термін окупності), роки	
	DPB (Дисконтований термін окупності), роки	

*Джерело: сформовано автором*

*Методологія оцінки інвестиційної ефективності*

Для оцінки фінансової ефективності та доцільності інвестиційного проєкту зазвичай застосовується система взаємопов'язаних фінансових показників, які дозволяють інвестору прийняти обґрунтоване рішення щодо фінансування.

При аналізі ефективності проєкту використовують наступні показники:

1. *Обсяг інвестицій.* Цей показник визначає початковий обсяг фінансових ресурсів, необхідних для запуску проєкту. Ці вкладення мають довготривалий характер. Протягом життєвого циклу проєкту інвестиційний капітал, вкладений у необоротні активи, повертається через механізм амортизаційних відрахувань. Водночас, кошти, вкладені в оборотний капітал (включно з грошовими

коштами), мають бути збережені та повернуті інвестору в кінці строку реалізації проєкту. Інвестиції у фінансові активи розглядаються як їхня номінальна вартість.

2. *Грошовий потік*. Це чистий дохід, отриманий від реалізації проєкту, який може бути дисконтованим або недисконтованим. Він формується із чистого прибутку, скоригованого на амортизаційні відрахування, оскільки останні є частиною виручки, що не виводиться з обігу. У фінальний період функціонування проєкту до потоку додається ліквідаційна вартість активів (недоамортизована частина основних засобів та нематеріальних активів) та вивільнений оборотний капітал.

3. *Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV)*. NPV є найбільш поширеним критерієм оцінки і являє собою поточну вартість майбутніх вигод від інвестицій. Розраховується як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків за весь період функціонування проєкту та початковою сумою інвестицій. Для коректного розрахунку необхідно визначити ставку дисконтування. У фінансовому аналізі такою ставкою зазвичай є вартість капіталу компанії, тоді як в економічному аналізі вона відображає альтернативну вартість капіталу (дохідність найкращого з можливих альтернативних проєктів).

Проєкт вважається ефективним і рекомендується до фінансування, якщо NPV є додатньою (більше нуля). Якщо NPV дорівнює нулю, доходи покривають лише витрати на відновлення капіталу. Негативне значення NPV свідчить про фінансову неприйнятність проєкту.

Головною перевагою NPV є використання грошових потоків, а не бухгалтерського прибутку. Крім того, значення NPV є адитивним, що дозволяє оцінювати ефективність великих проєктів шляхом підсумовування показників їхніх підпроєктів. Основним недоліком є необхідність детального та точного прогнозування грошових потоків на весь життєвий цикл проєкту.

4. *Термін окупності інвестицій*. Цей показник визначає часовий проміжок, необхідний для того, щоб кумулятивний грошовий потік від реалізації проєкту досяг і покрити суму початкових інвестицій. У практиці фінансових розрахунків

цей термін може обчислюватися як з урахуванням фактора часу (дисконтований період окупності), так і без нього.

5. *Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR)*. Це ставка дисконтування, за якої чиста дисконтована вартість проекту (NPV) дорівнює нулю. Фактично, IRR показує максимальний відсоток, який підприємство може сплачувати за залучення капіталу для цього проекту, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR зазвичай вимагає використання ітераційних методів (послідовних наближень).

Використання IRR може ускладнюватися при аналізі нестандартних проектів (з багаторазовою зміною знака грошового потоку) або при порівнянні проектів різної тривалості, масштабу чи неоднакових часових інтервалів надходження коштів. У таких випадках IRR може не узгоджуватися з показником NPV.

6. *Індекс прибутковості – Profitability Index (PI)*. Індекс прибутковості є відношенням суми дисконтованих вигід (ефектів) проекту до суми необхідних інвестиційних витрат. Цей показник тісно корелює з NPV: якщо NPV позитивна, то PI завжди буде більшим за одиницю ( $PI > 1$ ), що свідчить про ефективність проекту. Відповідно,  $PI < 1$  вказує на його неефективність.

*Розрахунок показників ефективності проекту*

NPV при початкових інвестиціях в сумі 1 200 000 грн. та ставці дисконту 15 % дорівнює 2 213 000 грн, тобто проект генерує додаткову вартість.

PI дорівнює 1,6, так як цей показник більше 1, проект ефективний, кожна вкладена гривня приносить 1,6 грн. доходу.

IRR дорівнює 19%, що перевищує ставку дисконту (15%), тобто проект вигідний для інвестора.

Термін окупності проекту складає 2,3 роки і це досить швидка окупність для інвестицій у сфері освіти.

Отже, проект є фінансово ефективним та швидкоокупним. Гнучка модель дозволяє масштабувати бізнес при стабільному прибутку. А оптимізація витрат,

ефективна реклама та якість послуг забезпечують конкурентні переваги на ринку дитячої освіти.

## 2.7. SWOT – аналіз проєкту відкриття центру розвитку дитини

Проведення SWOT-аналізу дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успіх проєкту (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### SWOT-аналіз проєкту «Дитяча планета»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Унікальна модель інтегрованого розвитку	Новий бренд на ринку
Матеріально-технічна база	Вища вартість послуг
Кадровий потенціал	
Можливості	Загрози
Стрімкий демографічний ріст	Цінова конкуренція
Державна або грантова підтримка	Відтік фахівців
Слабкість комунальних закладів	Економічна нестабільність

Джерело: сформовано автором

Аналіз показав, що проєкт «Дитяча планета» має потужну внутрішні переваги, а саме модель інтегрованого розвитку та сучасну технічну базу. Це дозволяє проєкту позиціонувати себе у преміальному сегменті. Водночас, головною внутрішньою слабкістю є статус нового бренду та вища, ніж у конкурентів, ціна, що вимагає значних інвестицій у комунікацію. Зовнішні можливості у вигляді демографічного зростання Ірпеня та слабкості комунальних закладів значно переважають зовнішні загрози. Успіх проєкту залежить від реалізації маркетингової стратегії, яка ефективно обґрунтує преміальну вартість послуг через унікальність та якість моделі інтегрованого розвитку.

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ

### 3.1. Оцінка ризиків та ринкових можливостей запуску проєкту «Дитяча планета»

Аналіз ризиків проєкту відкриття центру розвитку дитини та дії по їх зниженню представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1.

#### Аналіз ризиків проєкту

Вид ризику	Індикатори ризику	Дії по зниженню ризиків
Маркетинговий	недостатній попит, конкуренція	якісний маркетинг, пробні заняття
Фінансовий	зростання витрат, зниження доходів	резервний фонд, оптимізація витрат
Операційний	нестача кваліфікованих кадрів	постійне навчання, HR- бренд
Регуляторний	зміни в законодавстві, перевірки	юридичний супровід, ліцензії
Репутаційний	негативні відгуки	контроль якості, робота з клієнтами

*Джерело:* сформовано автором

#### Соціально-економічний ефект проєкту

Соціально-економічний ефект проєкту складається з наступних позитивних змін:

- створення 5–6 нових робочих місць для педагогів, адміністраторів, фахівців;
- підвищення рівня розвитку та підготовки дітей до школи;
- покращення якості освітньої інфраструктури в місті;

- збільшення надходжень до місцевого бюджету (оренда, податки, зарплати);
- розвиток малого бізнесу у сфері освіти;
- підвищення фінансової грамотності та конкурентоздатності власника бізнесу.

Отже, проєкт є фінансово ефективним: NPV позитивний,  $PI > 1$ , IRR значно перевищує ставку дисконту. Інвестиції окупаються за 2 роки, що є прийнятним показником для малого бізнесу в освіті. Для досягнення беззбитковості достатньо залучити 34 дитини на місяць, що є цілком реалістичним при потужності закладу у 40–50 місць.

Таким чином, проєкт відкриття закладу розвитку дитини є інвестиційно доцільним, має високу фінансову ефективність, короткий строк окупності та значний соціальний ефект. За умови якісної реалізації бізнес-плану, управління капіталом та маркетингової стратегії, проєкт має високі шанси на успіх і подальше масштабування.

### **3.2. Пропозиції з реалізації проєкту відкриття центру розвитку дитини**

На підставі проведеного комплексного аналізу ринку, оцінки внутрішнього потенціалу та детального фінансового обґрунтування, проєкт створення центру розвитку дитини визнано економічно доцільним і соціально значущим. Для забезпечення його успішної та стійкої реалізації пропонуються наступні ключові заходи:

#### *Пропозиції для етапу запуску*

*1. Акцент на унікальній пропозиції.* Необхідно позиціонувати центр навколо моделі інтегрованого розвитку, як головної конкурентної переваги. Всі маркетингові та комунікаційні матеріали мають чітко пояснювати батькам переваги цього комплексного підходу перед монопрограмними конкурентами. Це єдина дієва стратегія для виправдання преміальної ціни послуг, визначеної в фінансовому плані.

2. *Створення сильного бренду та довіри.* Оскільки статус «нового бренду» був ідентифікований як головна внутрішня слабкість, на етапі запуску слід максимально використати канали прямої комунікації. Рекомендується проведення серії безкоштовних/пільгових пробних занять, майстер-класів та відкритих презентацій моделі інтегрованого розвитку для формування позитивного іміджу та збору ранніх відгуків.

3. *Оптимізація інвестиційного капіталу.* Забезпечити суворий контроль за дотриманням бюджету капітальних витрат шляхом укладання прямих договорів з постачальниками обладнання та меблів, мінімізуючи використання посередників.

#### *Пропозиції щодо операційної діяльності та управління*

1. *Впровадження системи контролю якості навчання.* Створити внутрішню систему оцінки ефективності викладачів та задоволеності батьків, прив'язану безпосередньо до стандартів MIP. Регулярний моніторинг (не рідше одного разу на квартал) має гарантувати, що фактичний грошовий потік (п. 2) підтримується високим рівнем утримання клієнтів.

2. *Система мотивації персоналу.* Розробити гнучку систему оплати праці, що включає фіксовану ставку та преміальну частину, залежну від кількості набраних груп та позитивних відгуків. Це забезпечить високу якість послуг, що є критично важливим для збереження фінансової стійкості (позитивний NPV).

3. *Постійний моніторинг окупності.* Налагодити щомісячний облік операційних витрат та доходів для оперативного контролю за фактичним Терміном окупності інвестицій та недопущення відхилень від прогнозного показника.

#### *Перспективи розвитку проєкту відкриття центру розвитку дитини*

По-перше, це диверсифікація послуг. Після досягнення запланованого рівня завантаженості (70-80%) та виходу на позитивну чисту теперішню вартість (NPV), рекомендується розширення спектра послуг шляхом введення літніх інтенсивних курсів або організації тематичних таборів.

По-друге, масштабування бізнесу. У довгостроковій перспективі, при стабільному перевищенні планової внутрішньої норми рентабельності (IRR) над вартістю капіталу, слід розглянути можливість відкриття філіалу у суміжних або віддалених районах. Це дозволить мультиплікувати успішну бізнес-модель, максимізуючи індекс прибутковості (PI) для інвесторів.

Реалізація цих пропозицій дозволить не лише досягти розрахункових фінансових показників, підтверджуючи ефективність проєкту, але й створити успішний соціально орієнтований бізнес, що задовольняє потреби місцевої громади у якісному дошкільному розвитку.

## ВИСНОВКИ

1. Фінансово-економічне обґрунтування створення сучасного освітнього центру для розвитку дітей підтверджує значний потенціал проєкту для генерування позитивного суспільного ефекту, який масштабується від локального, на рівні місцевої громади, до національного (державного) рівня.

2. Проведене дослідження доводить актуальність і доцільність капіталовкладень проєкту, що зумовлено як стійким зростанням потреби в якісних послугах ранньої освіти, так і необхідністю забезпечення сімей доступним та надійним доглядом за дітьми. Це, у свою чергу, безпосередньо сприяє підвищенню економічної активності батьків на ринку праці.

3. З'ясовано, що запуск інноваційного закладу розвитку дитини не лише задовольняє нагальні інтереси сімей, але й виступає важливим каталізатором для нарощування людського капіталу. Такий підхід створює сприятливе підґрунтя для зростання загального добробуту, забезпечуючи довгострокову стійкість розвитку як окремої територіальної громади, так і всієї держави. Стратегічні вкладення у фізичний, пізнавальний та соціально-емоційний розвиток дітей протягом критично важливого періоду від народження до початкової школи мають визначальне значення для формування їхнього життєвого потенціалу. Цей превентивний інвестиційний підхід закладає міцну основу для підвищення суспільної продуктивності, гарантує довгострокову економічну стабільність і зміцнює здатність країни ефективно адаптуватися до динамічних викликів глобалізованого світу.

4. Проаналізовано організаційно-виробничий план проєкту, визначено мету, цільову аудиторію, описано концепцію діяльності, ресурсне забезпечення та структуру управління. Встановлено, що заклад надаватиме комплекс освітньо-розвивальних послуг дітям віком від 1 до 7 років та матиме місткість до 50 дітей на день.

5. Досліджено особливості управління капіталом інвестиційного проєкту з відкриття приватного закладу розвитку дитини та здійснено комплексну оцінку його ефективності, що дозволило розробити детальний бізнес-план та

обґрунтувати дорожню карту реалізації проєкту, підтвердивши його економічну стійкість та високу інвестиційну привабливість (позитивні показники NPV та IRR).

6. Проведено аналіз основних ризиків проєкту та визначено його соціально-економічний ефект, який полягає у створенні нових робочих місць, покращенні якості дошкільної освіти та розвитку малого бізнесу в Україні.

На підставі результатів проведеного комплексного аналізу, проєкт зі створення приватного закладу раннього розвитку дітей визнається економічно доцільним та характеризується високою інвестиційною привабливістю. Його успішна реалізація дозволить ефективно задовольнити зростаючий суспільний попит на високоякісні освітні послуги для дітей раннього віку, одночасно забезпечуючи інвестору прогнозований і стабільний фінансовий дохід. З метою досягнення максимального соціально-економічного ефекту та зміцнення ринкових позицій, критично важливим є зосередження управлінських зусиль на таких пріоритетних напрямках: розробка та впровадження динамічної маркетингової стратегії, цілеспрямоване формування кадрового складу з висококваліфікованих фахівців, а також постійне посилення унікальних конкурентних переваг закладу на ринку освітніх послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітичні дані. Інститут освітньої аналітики: вебсайт. URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/>
2. Аналітичні дослідження. Державна служба якості освіти: офіційний вебсайт. URL: <https://sqe.gov.ua/merezha-zakladiv-pozashkilnoi-osviti/>
3. Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) в частині забезпечення харчуванням учнів закладів загальної середньої освіти у 2025 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 чер. 2025 р. № 767. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/767-2025-%D0%BF#Text>,
4. Довідка за результатами моніторингового дослідження щодо забезпечення доступу до якісної позашкільної освіти. Державна служба якості освіти: офіційний вебсайт. URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Monitoringove\\_doslidzhennya\\_pozashkilna\\_osvita\\_SQE-2023.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Monitoringove_doslidzhennya_pozashkilna_osvita_SQE-2023.pdf),
5. Єгорова, О. І., Биковська О.В. Позашкільна освіта : міжнародний досвід і кращі практики громадянського виховання дітей і молоді. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 148 с.
6. Інвестиційний менеджмент: Методичні. вказівки до підготовки і проведення консалтингової гри «Проектінвест». Уклад.: Л.В. Шинкарук, Т.О. Власенко. Київ, 2020. 80 с.
7. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник МОН України URL: [https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf?fbclid=IwAR02oAoKqjE8EQvCjS8JnTdxp4tWJBFIg36g0jQIHxBAVJ-\\_kocBD22fcbQ](https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf?fbclid=IwAR02oAoKqjE8EQvCjS8JnTdxp4tWJBFIg36g0jQIHxBAVJ-_kocBD22fcbQ)

8. Позашкільна освіта – проблеми, пропозиції та нові формати роботи. Освітній омбудсмен України: вебсайт. URL: <https://eo.gov.ua/pozashkilna-osvita-problemy-propozytzii-ta-novi-formaty-roboty/2023/09/19/>
9. Проект Концепції позашкільної освіти в умовах воєнного стану. Позашкільна освіта в Україні: вебсайт. URL: <https://pou.org.ua/wp-content/uploads/Kontseptsiya-pozashkilnoyi-osvity-v-umovah-voyennogo-stanu.pdf>].
10. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квіт. 2019 р. №2704- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
11. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 груд. 2015 р. № 1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>,
12. Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 трав. 2001 р. №433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF#Text>
13. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 сер. 2010 р. № 796. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text>,
14. Про затвердження Типової освітньої програми закладу позашкільної освіти: Наказ МОН України від 05 січ. 2021 р. № 17 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0308-21#Text>,
15. Про затвердження Порядку видачі випускникам позашкільних навчальних закладів свідоцтв про позашкільну освіту: Наказ МОН України від 12 лип. 2001 р. № 510. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0788-01#Text>
16. Про ефективне використання державних коштів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жов. 2016 р. № 710 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2016-%D0%BF#Text>

17. Про освіту: Закон України від 05 вер. 2017 р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
18. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квіт. 2001 р. №2402-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text>
19. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 чер. 2000 р. №1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>
20. Пропозиції щодо вирішення проблем учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану. Освітній омбудсмен України: вебсайт. URL: <https://eo.gov.ua/propozytsii-sluzhby-osvitnoho-ombudsmena-shchodo-vyrishennia-problem-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu-v-umovakh-voiennoho-stanu/2022/08/18/>
21. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Суханова А.В., Алексеєва К.А. Управління бізнес-проектами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : НУБіП, 2021. 325 с.
22. Що таке IRR? Дія Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/so-take-vnutrisna-norma-pributkovosti-irr> .
23. Early Childhood Development. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/earlychildhooddevelopment>.
24. Investing in early childhood care and education yields lifelong benefits. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/investing-early-childhood-care-and-education-yields-lifelong-benefits>.
25. Invest in Childcare. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/brief/investinchildcare>.
26. Shynkaruk L.V., Dielini M.M., Vlasenko T.O., Dergach A.V. Investment management: study guide for students of the specialty 073 "Management". Kyiv: NULES, 2023. 336 p.
27. В Україні 90% підлітків прагнуть бути корисними під час відбудови країни. Укрінформ: вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3689148-v-ukraini-90-pidlitkiv-hocut-buti-korisnimi-pid-cas-vidbudovi.html>].