

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОГДАН-ЗЕНЧЕНКО ЄВГЕНІЙ ГЕННАДІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту
і поведінкової економіки
доктор екон.наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2025 р.

**РОЗРОБКА ГРАНТОВОЇ ЗАЯВКИ ДЛЯ МАШТАБУВАННЯ ДІЮЧОГО
СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 232 Соціальне забезпечення
ОП «Соціальне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Олександр ТРЕГУБОВ, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Богдан-Зенченко Є.Г. Розробка грантової заявки для масштабування діючого соціального підприємства. Спеціальність 232 Соціальне забезпечення. Соціальне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

Магістерська робота є другою з комплексу кваліфікаційних робіт за загальною проблемою «Механізм залучення грантового фінансування для реалізації соціальних підприємницьких ініціатив в Україні». У роботі теоретично узагальнено підходи до розвитку та масштабування соціального підприємництва, визначено роль грантового фінансування як інструменту підтримки зростання діючих соціальних підприємств. Досліджено соціальну місію, бізнес-модель, внутрішнє й зовнішнє середовище соціального підприємства «Зірка Давида», оцінено фінансові результати, соціальний вплив та передумови масштабування його діяльності. На цій основі розроблено грантовий проєкт масштабування соціального підприємства, сформовано логіко-структурну матрицю, бюджет і структуру джерел фінансування, запропоновано систему індикаторів оцінки фінансово-економічної, соціальної та інституційної ефективності й стійкості проєкту. Основним результатом роботи є практично орієнтована модель використання грантового фінансування для масштабування діючого соціального підприємства, адаптована до умов України.

Ключові слова: соціальне підприємництво; грантове фінансування; масштабування; грантовий проєкт; соціальний вплив; «Зірка Давида».

91 с., 20 табл., 9 рис., 50 використаних джерел, 1 додаток.

ABSTRACT

Bohdan-Zenchenko E. Development of a grant application for scaling an operating social enterprise. Specialty 232 Social security. Social entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

This Master's Thesis is the second in a complex of qualification works devoted to the general problem "Mechanism of attracting grant funding for the implementation of social entrepreneurial initiatives in Ukraine". The thesis generalises theoretical approaches to the development and scaling of social enterprises and defines the role of grant funding as an instrument for supporting the growth of operating social enterprises. The social mission, business model, internal and external environment of the social enterprise "Zirka Davida" are analysed; its financial performance, social impact and preconditions for scaling through grant funding are assessed. On this basis, a grant project for scaling the social enterprise is developed, including a logical framework matrix, project budget and financing structure, as well as a system of indicators for evaluating the financial-economic, social and institutional effectiveness and sustainability of the project. The main result of the thesis is a practice-oriented model of using grant funding to scale an operating social enterprise adapted to the Ukrainian context.

Key words: social entrepreneurship; grant funding; scaling; grant project; social impact; "Zirka Davida".

91 pages, 20 tables, 9 figures, bibliography: 50 items, 1 appendices.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА РАХУНОК ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ.....	12
1.1. Соціальне підприємництво: стадії життєвого циклу та моделі розвитку й масштабування	12
1.2. Грантове фінансування як інструмент підтримки зростання та масштабування діючих соціальних підприємств	23
1.3. Механізм залучення грантового фінансування на етапі масштабування: суб'єкти, інструменти, нормативно-правове та інституційне забезпечення, зарубіжний досвід.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОГО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРЕДУМОВ ЙОГО МАСШТАБУВАННЯ	42
2.1. Характеристика соціального підприємства «Зірка Давида»: соціальна місія, модель діяльності та цільові групи	42
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища соціального підприємства «Зірка Давида» (ресурсний потенціал, попит, конкуренти, ризики).....	48
2.3. Оцінка фінансових результатів, соціального впливу та можливостей грантового фінансування для масштабування діяльності	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ГРАНТОВОГО ПРОЄКТУ МАСШТАБУВАННЯ ДІЮЧОГО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗІРКА ДАВИДА»	63
3.1. Обґрунтування проєктної ідеї, мети, завдань та логіки змін грантового проєкту	63
3.2. Бюджет грантового проєкту та обґрунтування статей витрат	68
3.3. Оцінка ефективності та стійкості грантового проєкту масштабування соціального підприємства «Зірка Давида»	75
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТОК	92

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ГФ – грантове фінансування

ДО – донорська організація

ЄС – Європейський Союз

ЄФРР – Європейський фонд регіонального розвитку

ЗП – заробітна плата

ЗСУ – Збройні Сили України

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

МСП – малі та середні підприємства

НГО – недержавна громадська організація (аналог NGO)

НПА – нормативно-правовий акт

НУО – неурядова організація

ОМС – органи місцевого самоврядування

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ОП – операційний прибуток

ПІІ – прямі іноземні інвестиції

ПП – приватне підприємство

СОП – соціальне підприємство

СП – соціальне підприємництво

ССТ – стале (sustainable) соціальне підприємництво

SROI (Social Return on Investment) – соціальна норма прибутковості інвестицій

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість

IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма дохідності

грн – гривня

тис. грн – тисяча гривень

м – метр

м² – квадратний метр

м³ – кубічний метр

% – відсоток

р. – рік

рр. – роки

№ – номер

«Зірка Давида» – соціальне підприємство (приватна садиба у с. Велятино Закарпатської області, що поєднує діяльність у сфері сільського туризму з реабілітацією військовослужбовців)

Соціальне підприємництво – підприємницька діяльність, спрямована на вирішення суспільно значущих проблем із поєднанням економічної та соціальної цілей

Грантовий проєкт – комплекс взаємопов’язаних заходів, що реалізуються за підтримки грантового фінансування для досягнення визначених соціальних і економічних результатів.

ВСТУП

Сучасні умови відбудови та трансформації економіки України, посилені наслідками повномасштабної збройної агресії РФ, зумовлюють зростання ролі соціального підприємництва як інструменту одночасної підтримки вразливих груп населення, відновлення локальних економік і зміцнення соціальної згуртованості громад. Соціальні підприємства не лише створюють робочі місця та генерують дохід, але й вирішують конкретні соціальні проблеми – підтримку ветеранів та військовослужбовців, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, розвиток місцевих громад, забезпечення доступу до якісних послуг і товарів.

Водночас значна частина соціальних підприємницьких ініціатив в Україні виникає і розвивається за підтримки грантового фінансування. На етапі запуску (start-up) гранти дозволяють покривати витрати на обладнання, ремонт, первинні операційні витрати, навчання персоналу тощо. Проте на етапі зростання та масштабування діючих соціальних підприємств постають нові виклики: забезпечення стійкості бізнес-моделі, диверсифікація джерел доходу, зменшення вразливості до зовнішніх шоків, розширення соціального впливу без втрати якості послуг. У цих умовах виникає потреба в науковому обґрунтуванні механізмів залучення грантового фінансування саме для масштабування діючих соціальних підприємств, а не лише для їх створення.

Особливої актуальності це набуває у сфері підтримки військовослужбовців та ветеранів, для яких необхідні якісні програми реабілітації, відпочинку, соціальної та професійної адаптації. Соціальні підприємства, що працюють у форматі реабілітаційних просторів, центрів відпочинку, агро- та зеленої туризму, можуть відігравати важливу роль у цій сфері. Однак для розширення їхньої діяльності потрібні значні інвестиції в інфраструктуру, що часто є недосяжними без залучення грантових ресурсів.

У цьому контексті особливий інтерес становить досвід соціального підприємства – приватної садиби «Зірка Давида» в с. Велятино Закарпатської області, яка поєднує діяльність у сфері сільського туризму з реабілітацією військовослужбовців та підтримкою місцевої громади. Масштабування такої

моделі через грантове фінансування створює можливості для розвитку аграрно-оздоровчого простору, підвищення фінансової стійкості бізнесу та посилення соціального впливу.

Магістерська робота «Розробка грантової заявки для масштабування діючого соціального підприємства» є другою з комплексу магістерських робіт за загальною темою «Механізм залучення грантового фінансування для реалізації соціальних підприємницьких ініціатив в Україні».

Перша магістерська робота комплексу була присвячена розробці проєктної заявки на грант для створення соціального підприємства, тоді як у даній роботі акцент зроблено на опрацюванні механізмів залучення грантового фінансування для масштабування вже діючого соціального підприємства на прикладі садиби «Зірка Давида». Таким чином, комплекс робіт дозволяє послідовно розглянути обидва ключові етапи життєвого циклу соціального підприємства – старт та зростання.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичній розробці грантової заявки для масштабування діючого соціального підприємства на основі механізму залучення грантового фінансування (на прикладі соціального підприємства «Зірка Давида»).

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі **завдання**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до сутності, стадій життєвого циклу та моделей розвитку й масштабування соціального підприємництва.
2. Дослідити роль грантового фінансування як інструменту підтримки зростання та масштабування діючих соціальних підприємств, виокремити його переваги та обмеження.
3. Сформулювати теоретичні засади механізму залучення грантового фінансування на етапі масштабування соціального підприємства, визначити його структуру, суб'єктів, інструменти та інституційно-нормативне забезпечення.

4. Проаналізувати соціальну місію, бізнес-модель, внутрішнє та зовнішнє середовище соціального підприємства «Зірка Давида», оцінити ресурсний потенціал, попит, конкурентне оточення та ризики.

5. Оцінити фінансові результати, соціальний вплив та передумови масштабування діяльності соціального підприємства «Зірка Давида» за рахунок грантового фінансування.

6. Розробити грантовий проєкт (грантову заявку) для масштабування соціального підприємства «Зірка Давида», включаючи формулювання проєктної ідеї, цілей, завдань, логіки змін та системи індикаторів.

7. Сформувати бюджет грантового проєкту, обґрунтувати основні статті витрат, структуру фінансування та співвідношення грантових коштів і власного внеску.

8. Здійснити комплексну оцінку очікуваної фінансово-економічної, соціальної та інституційної ефективності й стійкості розробленого грантового проєкту масштабування.

Об'єктом дослідження є процес масштабування діючих соціальних підприємств в Україні на основі залучення грантового фінансування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, організаційно-економічні засади та практичні інструменти розробки грантових заявок і реалізації грантових проєктів для масштабування діючого соціального підприємства (на прикладі садиби «Зірка Давида»).

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано комплекс **методів дослідження**, а саме:

- загальнонаукові методи (діалектичний, абстракції та узагальнення, аналіз і синтез) – для уточнення сутності соціального підприємництва, грантового фінансування та механізмів їх взаємодії;
- системний та структурно-функціональний підхід – для дослідження механізму залучення грантового фінансування на етапі масштабування;

- методи порівняльного та логіко-структурного аналізу – для зіставлення моделей підтримки соціального підприємництва в Україні та за кордоном;

- економіко-статистичні та аналітичні методи, методи фінансового аналізу – для оцінки фінансових результатів і прогнозування впливу проєкту;

- методи SWOT- та ризик-аналізу – для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та ризиків реалізації проєкту;

- графічні та табличні методи – для візуалізації авторських узагальнень, результатів аналізу та структури грантового проєкту.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України у сфері підприємництва, соціального підприємництва, підтримки ветеранів та грантових програм; офіційні статистичні дані; аналітичні матеріали міжнародних організацій і донорських програм; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників; матеріали профільних інтернет-ресурсів; внутрішня інформація та проєктна документація соціального підприємства «Зірка Давида»; розроблена в межах роботи грантова заявка та кошторис проєкту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних та методичних підходів до використання грантового фінансування як інструменту масштабування діючих соціальних підприємств, а саме:

- уточнено сутність і структурні елементи механізму залучення грантового фінансування на етапі масштабування соціального підприємства, що дало змогу розглядати його як багаторівневу систему взаємодії суб'єктів, інструментів, процедур і інституційного середовища;

- удосконалено підхід до застосування логіко-структурної матриці (Logical Framework Approach) у розробці грантових проєктів соціального підприємництва, зорієнтований на поєднання фінансових та соціальних індикаторів ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі проведеного дослідження:

- розроблено прикладний грантовий проєкт масштабування діючого соціального підприємства «Зірка Давида» («Розширення садиби “Зірка Давида” для створення умов реабілітації військовослужбовців»), який може бути використаний для фактичної участі в грантових конкурсах;

- сформовано пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічних рішень соціального підприємства, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та розширення соціального впливу;

- окремі положення роботи можуть бути використані іншими соціальними підприємствами та ініціативами, що планують масштабування діяльності за рахунок грантового фінансування, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних із підприємництвом, управлінням проєктами, соціальним підприємництвом і грантрайтингом.

Результати дослідження узгоджуються з науковою тематикою кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки та можуть бути використані в подальших наукових і прикладних розробках, присвячених розвитку соціального підприємництва й механізмів його підтримки в Україні.

Структура магістерської роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження і включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розкрито теоретичні засади розвитку та масштабування соціального підприємництва за рахунок грантового фінансування. У другому розділі здійснено аналіз діючого соціального підприємства «Зірка Давида» та передумов його масштабування. У третьому розділі розроблено грантовий проєкт масштабування соціального підприємства, обґрунтовано бюджет, оцінено очікувану ефективність та стійкість запропонованих рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА МАСШТАБУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА РАХУНОК ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ

1.1. Соціальне підприємництво: стадії життєвого циклу та моделі розвитку й масштабування

Розвиток соціального підприємництва в Україні й світі відбувається в умовах постійних інституційних змін, посилення ролі громадянського суспільства та ускладнення соціальних проблем. За таких умов соціальні підприємства розглядаються не лише як інструмент розв'язання окремих локальних задач, а й як довгострокові гравці на ринку, що проходять певні стадії становлення, зростання, зрілості, трансформації чи згорання діяльності. Відповідно, для ефективного управління соціальним підприємством важливо не тільки окреслити його місію й бізнес-модель, а й розуміти логіку життєвого циклу та пов'язані з ним моделі розвитку й масштабування.

Теоретичні підходи до розуміння життєвого циклу підприємства

У загальній теорії управління підприємством життєвий цикл визначають як послідовність етапів, які проходить організація від моменту виникнення ідеї та реєстрації бізнесу до етапу зрілості, можливого спаду, трансформації чи припинення діяльності. Класичні моделі (І. Адизеса, Л. Грейнера, Ч. Хенді та ін.) зазвичай виділяють стадії: зародження (start-up), зростання (growth), зрілість (maturity), спад/ криза (decline, crisis) і відновлення/перезапуск (renewal).

Особливістю соціального підприємництва є те, що життєвий цикл соціального підприємства формується під впливом не лише економічних, а й соціальних факторів: динаміки соціальної проблеми, зміни політик, інтересу донорів, рівня підтримки громади, розвитку партнерств. Крім того, соціальне підприємство часто поєднує риси бізнесу, громадської організації та соціальної служби, що робить його розвиток більш складним та багатовимірним.

Тому класичні моделі життєвого циклу потребують адаптації до специфіки соціальних підприємств. Водночас загальні логічні підходи (послідовність «становлення – зростання – зрілість – трансформація/спад») залишаються релевантними, але наповнюються іншим змістом та іншими типами ризиків і викликів.

У табл. 1.1 подано порівняння ключових характеристик життєвого циклу традиційного та соціального підприємництва.

Таблиця 1.1 – Порівняння життєвого циклу традиційного та соціального підприємства

Ознака	Традиційне підприємство	Соціальне підприємство
Основна мета	Максимізація прибутку, зростання ринкової вартості	Досягнення соціального впливу за умови фінансової стійкості
Критерії успіху на різних стадіях	Дохід, прибуток, ринкова частка, рентабельність	Соціальний вплив (кількісний та якісний), стійкість бізнес-моделі, рівень довіри громади, зайнятість вразливих груп
Ключові стейкхолдери	Власники, інвестори, клієнти, працівники	Бенефіціари, громада, донори, партнери, місцева влада, працівники, клієнти
Типові ризики на стадії становлення	Недостатній попит, нестача фінансування, конкуренція	Нечіткість соціальної проблеми, недостатня підтримка громади, складність поєднання соціальної місії та бізнес-моделі, залежність від грантів
Типові ризики на стадії зростання	Перевантаження ресурсів, проблеми якості, управлінська складність	Розмиття соціальної місії при розширенні, «втома» донорів, обмежена управлінська спроможність до масштабування
Типові ризики на стадії зрілості	Зниження темпів зростання, інноваційна стагнація	Формалізація, втрата гнучкості, зменшення інновацій, конкуренція з боку нових ініціатив, зміни політик і програм підтримки
Джерела розвитку та масштабування	Реінвестований прибуток, кредити, інвестиції	Комбінація: власні доходи, гранти, імпакт-інвестиції, партнерства, державні програми

Як видно з табл. 1.1, ключовою відмінністю є багатовимірність цілей і критеріїв успіху соціального підприємства, а також більша залежність від зовнішнього середовища – регуляторного, донорського, громадського. Це визначає специфічне наповнення кожної стадії життєвого циклу.

Стадії життєвого циклу соціального підприємства

З урахуванням узагальнення теоретичних підходів і практики функціонування соціальних підприємств, життєвий цикл соціального підприємства доцільно описати через такі основні стадії:

Стадія 0 – Ідея та соціальне конструювання (pre-start, ideation).

На цьому етапі формується бачення соціальної проблеми, яку планується вирішувати, ідентифікуються цільові групи, уточнюється логіка соціальної зміни. Часто ініціатори походять з громадського сектору, волонтерського середовища або професійних спільнот. Зазвичай відсутня юридична реєстрація суб'єкта господарювання, а діяльність може здійснюватися у форматі проєктів громадської організації чи ініціативної групи.

Стадія 1 – Створення та тестування бізнес-моделі (start-up).

Соціальне підприємство реєструється як юридична особа (ФОП, ТОВ, кооператив, підприємство громадської організації тощо), визначається формат бізнес-моделі (тип послуг/товарів, цільові клієнти, канали збуту). Відбувається тестування ринку, пошук перших клієнтів, формування мінімально життєздатного продукту чи послуги (MVP). На цьому етапі соціальне підприємство особливо вразливе до нестачі обігових коштів, помилок у розрахунку попиту, недооцінки витрат.

Стадія 2 – Становлення та стабілізація (early growth).

Відбувається пошук стабільних джерел доходу, вдосконалення бізнес-процесів, формування невеликої команди. Соціальна місія вже інтегрована в операційну діяльність, з'являються перші вимірювані результати соціального впливу (кількість працевлаштованих з вразливих груп, кількість бенефіціарів тощо). Водночас зберігається підвищена залежність від донорської підтримки (гранти на обладнання, навчання), а управлінські процеси ще тільки формуються.

Стадія 3 – Зростання та масштабування (scaling).

Соціальне підприємство має підтверджену життєздатну бізнес-модель і соціальний ефект. Основне завдання – масштабувати вплив: збільшити обсяг

послуг, розширити географію, залучити нові цільові групи, запустити додаткові напрямки діяльності. На цій стадії особливо актуальними стають питання: як зберегти якість і соціальну місію при зростанні, як професіоналізувати управління, які інструменти фінансування (у т.ч. грантові) використовувати для інвестицій у розвиток.

Стадія 4 – Зрілість та інституціоналізація (maturity).

Соціальне підприємство досягає певної стабільності: має напрацьовану репутацію, сталий портфель клієнтів та партнерів, системні процеси управління, диверсифіковані джерела доходу. На цьому етапі виникає потреба в інституціоналізації (формалізація політик, процедур, системи управління якістю та соціальним впливом), а також у постійному оновленні, щоб уникнути «застою».

Стадія 5 – Трансформація, реплікація або спад (transformation / replication / decline).

Залежно від зовнішнього середовища та внутрішньої спроможності, соціальне підприємство може:

- перейти до нового рівня (наприклад, стати «парасольковою» організацією, що підтримує інші ініціативи);
- створити мережу філій/франшиз (реплікація моделі);
- трансформувати бізнес-модель (перехід в інший сегмент, зміну формату діяльності);
- або, у разі невдачі адаптації, поступово згорнути діяльність.

Узагальнений опис стадій життєвого циклу соціального підприємства, ключових завдань, ризиків та потреб у фінансуванні наведено в табл. 1.2.

Такий підхід дозволяє розглядати грантове фінансування не лише як «точкову підтримку», а як інструмент, що може бути прив'язаний до конкретних етапів життєвого циклу. Для старту одного набору програм достатньо, для масштабування – потрібні вже інші донорські інструменти (більший обсяг, довший горизонт, інші вимоги до звітності).

Таблиця 1.2 – Стадії життєвого циклу соціального підприємства та ключові завдання, ризики і потреби у фінансуванні

Стадія	Ключові завдання	Основні ризики	Потреби у фінансуванні (у т. ч. грантовому)
Стадія 0 – Ідея та соціальне конструювання	Ідентифікація соціальної проблеми; визначення цільових груп; формування бачення та місії	Недостатнє розуміння потреб бенефіціарів; завищені очікування щодо ресурсу громади й донорів	Невеликі гранти на дослідження, фасилітовані сесії, навчальні програми для команди
Стадія 1 – Створення та тестування бізнес-моделі	Реєстрація юридичної особи; запуск мінімальної версії продукту/послуги; тестування ринку	Помилки в бізнес-моделі; нестача обігових коштів; слабкий маркетинг	Стартові гранти на обладнання, консультації, наставництво; мікрогранти на запуск
Стадія 2 – Становлення та стабілізація	Налагодження операційних процесів; формування команди; перші стабільні доходи	Перевантаження засновника; відсутність системних процесів; ризики «вигорання»	Комбіноване фінансування: гранти на розвиток, пільгові кредити, реінвестований прибуток
Стадія 3 – Зростання та масштабування	Розширення обсягів діяльності; вихід на нові ринки; професіоналізація управління	Втрата якості; розмиття соціальної місії; недостатня управлінська спроможність	Гранти на масштабування, імпакт-інвестиції, партнерські програми з донорами та ОМС
Стадія 4 – Зрілість	Інституціоналізація процесів; диверсифікація доходів; посилення бренду	Інноваційна стагнація; бюрократизація; зниження гнучкості	Фінансування для інновацій, цифровізації, нових продуктів; програми підтримки експорту/розширення
Стадія 5 – Трансформація/реплікація	Реплікація моделі; створення мережі; передача досвіду; оновлення мисії	Невдала адаптація до нових умов; конфлікт між «старим» і «новим» форматом	Гранти на масштабні інноваційні проєкти, трансформацію моделі, розвиток мережі партнерів

На основі табл. 1.2 подано схему життєвого циклу соціального підприємства та можливостей грантового фінансування на різних стадіях (рис. 1.1), де графічно відображено послідовність стадій і типові джерела підтримки

(інкубаційні програми, стартап-гранти, гранти на масштабування, імпакт-інвестиції тощо).



Рисунок 1.1 – Життєвий цикл соціального підприємства та типові інструменти грантового фінансування на різних стадіях розвитку

Моделі розвитку та масштабування соціального підприємства

Розуміння життєвого циклу є основою для вибору моделей розвитку й масштабування. У літературі з соціального підприємництва й соціальних інновацій дедалі частіше використовуються поняття «scaling out», «scaling up» та «scaling deep», які описують різні «виміри» розширення впливу:

- scaling out – розширення або реплікація моделі в просторі (географічне поширення, збільшення кількості бенефіціарів, відкриття нових філій, франчайзинг);
- scaling up – посилення впливу на рівні політик, норм, інституцій (участь у формуванні програм, стандартизованих підходів, державних/муніципальних політик);
- scaling deep – поглиблення впливу через зміну установок, цінностей, практик у цільових групах і спільнотах (освітні компоненти, робота з цінностями, розвиток спільнот навколо підприємства).

У практиці соціального підприємництва можна виокремити кілька базових моделей розвитку та масштабування:

1. Органічне (поступове) зростання

Соціальне підприємство розширює діяльність за рахунок реінвестування прибутку, залучення додаткових працівників, збільшення обсягів продажу, розширення лінійки послуг. Така модель є найменш ризиковою, але може бути повільною, особливо якщо підприємство працює в ресурсно обмежених умовах. Грантове фінансування в такому випадку використовується як доповнення – для інвестицій у техніку, навчання, цифровізацію.

2. Реплікація моделі через філії (branching model)

Після відпрацювання успішної моделі в одній локації соціальне підприємство відкриває нові підрозділи в інших громадах, зберігаючи єдину юридичну структуру, бренд, стандарти. Це дозволяє контролювати якість і місію, але потребує значної управлінської спроможності та системної підтримки (у т.ч. грантової) для запуску кожної нової філії.

3. Соціальний франчайзинг

Соціальне підприємство розробляє стандартизовану модель, яку можуть використовувати інші організації чи підприємці в обмін на дотримання стандартів і, можливо, роялті/внесків. У такій моделі центральна організація забезпечує розробку методології, навчання, підтримку, а локальні франчайзі відповідають за операційну діяльність. Донорські програми можуть підтримувати створення «франшизних пакетів» і запуск пілотних франчайзингових проєктів.

4. Мережеві та партнерські моделі (network / partnership model)

Соціальне підприємство створює мережу партнерів (ГО, бізнеси, громади), які впроваджують подібні підходи в різних регіонах, використовуючи спільні принципи, але зберігаючи автономію. У цьому випадку гранти можуть спрямовуватись на розвиток мережевої інфраструктури, навчання, координацію, комунікацію.

5. Моделі гібридного масштабування

Соціальне підприємство поєднує кілька підходів: наприклад, органічне зростання в «базовій» громаді, створення кількох філій у прилеглих територіях і паралельне поширення методології через навчальні програми, консультативну діяльність або франчайзинг. Грантові кошти в таких моделях часто використовуються як «клей», що поєднує різні елементи (підтримка трансферу знань, створення методичних матеріалів, розвиток ІТ-платформ тощо).

6. Масштабування через інституціоналізацію (policy / systems change)

Частина соціальних підприємств, досягнувши успіху, починають впливати на політики та інституційні рамки: розробляють рекомендації для органів влади, беруть участь у робочих групах, пілтують моделі, які потім масштабуються через державні програми. У такому разі підприємство не обов'язково різко збільшує свої обсяги, але «масштабує» свій підхід, який впроваджується іншими акторами. Гранти тут можуть фінансувати аналітику, адвокацію, пілотні проєкти.

У табл. 1.3 показано порівняння моделей масштабування за кількома критеріями: швидкість, потреба у фінансуванні, ризики, вплив на соціальну місію, вимоги до управлінської спроможності.

Подані в табл. 1.3 моделі масштабування соціального підприємства демонструють, що вибір траєкторії зростання завжди пов'язаний із балансуванням між швидкістю розширення, ресурсною ємністю та збереженням соціальної місії. Найменш ризиковою з точки зору місійної цілісності є органічна модель зростання, яка забезпечує високий рівень контролю за якістю та цінностями, але часто виявляється надто повільною в умовах зростання попиту на соціальні послуги та потреби оперативної відповіді на виклики відбудови громад. Натомість моделі з активним просторовим розширенням (філії, франчайзинг, мережі) дають змогу швидко збільшити кількість бенефіціарів, але вимагають значно більшої управлінської спроможності та чітко прописаних стандартів.

Таблиця 1.3 – Порівняння моделей масштабування соціального підприємства

Модель масштабування	Швидкість масштабування	Потреби у фінансуванні	Основні ризики	Вплив на соціальну місію	Вимоги до управлінської спроможності
Органічне (поступове) зростання	Невисока; зростання відбувається поступово, у міру накопичення ресурсів	Помірні; переважно за рахунок реінвестованого прибутку, можливі невеликі гранти на розвиток	Повільний темп зростання; вразливість до ринкових коливань; ризик «застою»	Високий рівень контролю за місією; низька ймовірність її розмиття	Середні; достатньо базової системи управління й фінансового обліку
Розвиток через філії (branching model)	Середня; залежить від темпу відкриття нових підрозділів	Значні; потребують інвестицій у приміщення, обладнання, персонал для кожної філії, у т. ч. грантових	Перевантаження центрального офісу; складність координації; різниця в якості між філіями	Високий, за умови дотримання єдиних стандартів і процедур	Високі; потрібні формалізовані процеси, система контролю якості, розвинуте керівництво середньої ланки
Соціальний франчайзинг	Потенційно висока; можливий швидкий вихід у нові регіони	Помірні для центральної організації (розробка методології, супровід); значні для локальних франчайзі	Ризик втрати якості та репутаційних втрат через недотримання стандартів; конфлікти щодо інтерпретації моделі	Можливе часткове розмиття місії при слабкому контролі; потрібні чіткі місійні критерії для франчайзі	Дуже високі; необхідні стандарти, методичні матеріали, система відбору й навчання партнерів, моніторинг

Продовження табл. 1.3

Мережеві та партнерські моделі	Середня; залежить від активності партнерів та якості координації	Змінні; гранти й внески часто спрямовуються на координацію, навчання, комунікацію в мережі	Розбіжності в підходах партнерів; складність узгодження стандартів; ризик «розпорошення» ресурсів	Високий потенціал місійної синергії, але можливі відмінності в трактуванні цінностей	Високі; потрібні навички мережевого управління, фасилітації, комунікації, побудови партнерств
Гібридне масштабування (поєднання кількох моделей)	Середня/висока; за рахунок паралельного використання різних механізмів зростання	Високі; поєднання різних джерел – грантів, інвестицій, власних доходів; складні фінансові конструкції	Перевантаження менеджменту; складність координації різних напрямів; зростання операційних ризиків	Залежить від якості управління; є ризик розфокусування місії при надмірній диверсифікації	Дуже високі; потрібні розвинуті системи стратегічного, фінансового та операційного управління
Масштабування через інституціоналізацію (policy / systems change)	Повільна на початку, але з потенційно дуже широким охопленням у довгостроковій перспективі	Значні на аналітику, адвокацію, пілотні проєкти; часто за рахунок грантів міжнародних організацій	Невизначеність результату; залежність від політичної волі; тривалі цикли прийняття рішень	Дуже високий системний вплив; місія може посилюватися через закріплення підходів у політиках	Високі; потрібні компетенції в публічній політиці, адвокації, комунікації з владою й стейкхолдерами

Соціальний франчайзинг і мережеві партнерські моделі теоретично мають найвищий потенціал масштабування, але одночасно супроводжуються значними ризиками втрати якості послуг і розмиття соціальної місії за умови слабого контролю чи недостатньо чітких критеріїв відбору партнерів. Гібридні моделі поєднують сильні сторони різних підходів, проте потребують особливо складних управлінських і фінансових рішень, що не завжди відповідає поточному рівню розвитку соціальних підприємств. Масштабування через інституціоналізацію (вплив на політики, стандарти, програми) має найбільший системний потенціал, але вимагає тривалого часу, значних аналітичних та адвокаційних ресурсів.

З огляду на це, для діючих соціальних підприємств, що перебувають на стадії зростання та планують залучати грантове фінансування, важливо не лише обрати «цільову» модель масштабування, а й адекватно оцінити власну управлінську спроможність і наявні ресурси. Донорські програми в такому контексті мають розглядатися не як універсальне джерело коштів, а як інструмент підтримки конкретного етапу розвитку та конкретної моделі масштабування – чи то відкриття нової філії, чи розробка франшизного пакета, чи створення мережевої платформи. Саме прив'язка грантових інструментів до логіки життєвого циклу та вибраної моделі зростання забезпечує більшу узгодженість між очікуваннями донорів, можливостями соціального підприємства та реальними потребами громади.

Значення розуміння життєвого циклу та моделей масштабування для розробки грантових заявок

Для соціального підприємства, яке планує залучати грантове фінансування на масштабування, розуміння власної стадії життєвого циклу та відповідної моделі розвитку є критично важливим з кількох причин:

- воно дозволяє коректно формулювати мету та завдання проєкту (наприклад, чи йдеться про вихід зі стадії становлення до зростання, чи вже про масштабування усталеної моделі);

- сприяє реалістичному плануванню бюджету та очікуваних результатів, узгоджених із поточною спроможністю підприємства;

- допомагає донору зрозуміти логіку змін: чому саме зараз потрібен грант, яким чином він підсилить вже досягнуті результати, як буде забезпечена сталість після завершення фінансування;

- дозволяє врахувати типові ризики певної стадії (наприклад, перевантаження управлінської команди на етапі швидкого зростання) й одразу закласти в проєкт заходи з їхньої мінімізації (розвиток управлінської спроможності, цифровізація процесів, навчання персоналу тощо).

У подальших підрозділах першого розділу ці положення будуть доповнені аналізом грантового фінансування як інструменту підтримки зростання соціальних підприємств та розкриттям механізму залучення грантових ресурсів саме на стадії масштабування.

1.2. Грантове фінансування як інструмент підтримки зростання та масштабування діючих соціальних підприємств

Розвиток і масштабування соціальних підприємств передбачає залучення додаткових ресурсів – фінансових, людських, організаційних, інтелектуальних. На відміну від традиційного бізнесу, який значною мірою орієнтується на комерційні джерела фінансування (кредити, інвестиції, власний капітал), соціальні підприємства часто мають обмежений доступ до класичних фінансових інструментів через нижчу рентабельність, високий рівень соціальних зобов'язань та підвищені ризики середовища. За таких умов грантове фінансування виступає важливим механізмом підтримки не лише створення, а й зростання та масштабування діючих соціальних підприємств.

Сутність грантового фінансування в контексті зростання соціального підприємства

Грантове фінансування для соціальних підприємств можна визначити як цільові фінансові ресурси, що надаються на безповоротній основі для реалізації проєктів, спрямованих на посилення соціального впливу, розвиток організаційної спроможності та розширення економічної діяльності. У центрі

уваги грантодавців – соціальна зміна, яку генерує підприємство, а не лише його фінансовий результат.

Якщо на стадії створення соціального підприємства грант зазвичай виконує роль стартового капіталу (придбання обладнання, запуск послуг, первинний маркетинг), то на стадії зростання та масштабування роль грантів змінюється. Вони все більше спрямовуються на:

- інвестиції в розвиток потужностей (розширення виробничої/сервісної бази, модернізація інфраструктури);
- цифровізацію та оптимізацію процесів (CRM-системи, онлайн-платформи, автоматизація обліку);
- розширення географії діяльності (відкриття нових локацій, робота в інших громадах);
- посилення управлінської та інституційної спроможності (навчання команди, впровадження систем якості, стратегічне планування);
- розробку та тестування нових продуктів/послуг (інновації, пілотні проекти, експерименти з новими моделями роботи).

Таким чином, грантові кошти на етапі масштабування мають чітко інвестиційний характер і дозволяють соціальному підприємству здійснювати стрибок розвитку, який важко реалізувати лише за рахунок власних доходів.

Важливою особливістю є те, що донори дедалі частіше очікують від соціальних підприємств наявності працюючої бізнес-моделі та підтверджених результатів до моменту отримання гранту на масштабування. Тобто грантові програми для зростання переорієнтовуються з підтримки «ідеї» на підтримку «доведеного рішення» (proven solution), здатного показати масштабований соціальний ефект.

Роль грантів у структурі фінансування зростаючих соціальних підприємств

Для розуміння місця грантів у фінансовій архітектурі соціального підприємства доцільно розглядати їх як один із компонентів змішаної моделі фінансування (blended finance), у межах якої поєднуються:

- власні доходи від підприємницької діяльності;
- гранти донорських організацій, державні грантові програми;
- імпакт-інвестиції та пільгові кредити;
- внески засновників, благодійні пожертви, краудфандинг.

У табл. 1.4 подано порівняння грантів із іншими фінансовими інструментами з точки зору їх ролі у зростанні та масштабуванні соціального підприємства.

Таблиця 1.4 – Порівняння грантового фінансування з іншими джерелами ресурсів для масштабування соціальних підприємств

Джерело фінансування	Характеристика	Переваги для масштабування	Обмеження та ризики
Власні доходи	Доходи від продажу товарів/послуг	Гнучкість; не створює зовнішньої залежності; підсилює самостійність	Обмежений обсяг; повільне накопичення; високий тиск на операційну рентабельність
Грантове фінансування	Безповоротна цільова допомога на реалізацію проєкту	Можливість фінансувати інвестиції та інновації; зниження фінансових ризиків; посилення репутації	Конкуренція за доступом; складні процедури; часові обмеження; залежність від донорських пріоритетів
Імпакт-інвестиції	Інвестиції з очікуваним соціальним та фінансовим результатом	Можуть забезпечити значні ресурси на довгий період; підвищують професіоналізацію управління	Необхідність демонструвати фінансову віддачу; складність залучення на ранніх стадіях; ризик комерціалізації за рахунок місії
Кредити (пільгові / комерційні)	Позиковий капітал із фіксованими умовами повернення	Швидкий доступ до коштів; можливість використання для обігового капіталу	Боргове навантаження; потреба в заставі та кредитній історії; високий ризик для молодих підприємств
Пожертви, благодійні внески	Некомерційні надходження від фізичних/юридичних осіб	Можуть підтримати соціальну складову, програми для бенефіціарів	Нестабільність; відсутність прогнозованості; залежність від кампаній збору коштів

Як показано в табл. 1.4, грантове фінансування відіграє унікальну роль, адже поєднує інвестиційний потенціал (можливість фінансування значних витрат) з відсутністю зобов'язання повернення коштів. Це дозволяє соціальному підприємству здійснювати ризикованіші, але стратегічно важливі кроки (запуск нових напрямів, вихід на нові ринки, інвестиції в інновації), не створюючи надмірного боргового навантаження.

У роботі візуалізовано місце грантів у структурі фінансування соціального підприємства на етапі масштабування (рис. 1.2), де частка грантів показана як «каталізатор» поряд із власними доходами та іншими інструментами.

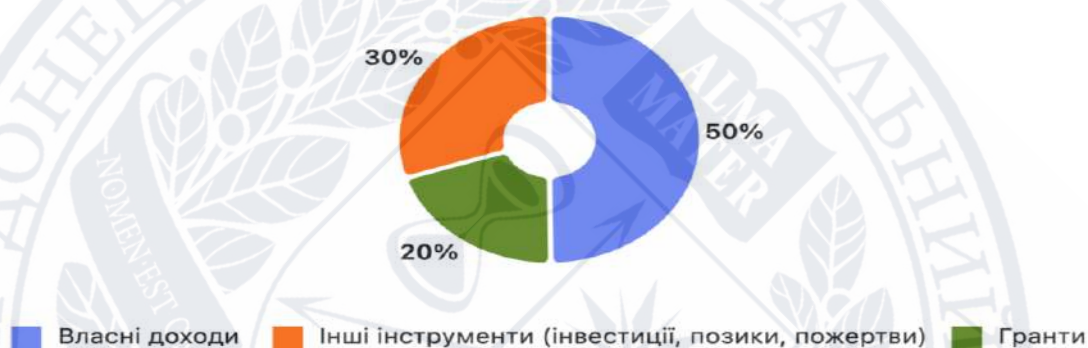


Рисунок 1.2 – Роль грантового фінансування в структурі змішаного фінансування соціального підприємства на етапі масштабування

Типи грантових програм, орієнтованих на зростання та масштабування

Для діючих соціальних підприємств важливо розуміти типологію грантових програм, які можуть підтримувати їх саме на стадії зростання. Умовно такі програми можна поділити на кілька груп:

1. Гранти на розвиток організаційної спроможності (organizational development / capacity building)

Спрямовані на посилення внутрішніх систем управління:

- стратегічне планування та розробка бізнес-моделей;
- впровадження CRM, бухгалтерських систем, стандартів якості;
- навчання управлінської команди та ключових фахівців;
- розробка політик, процедур, системи управління ризиками.

Такі гранти важливі, оскільки без зростання управлінської спроможності масштабування може призвести до «кризи зростання».

2. Гранти на розширення послуг/продуктів та географії діяльності (scale-up / expansion grants)

Орієнтовані безпосередньо на збільшення обсягів діяльності:

- відкриття нових локацій (філій, представництв, майстерень);
- закупівля додаткового обладнання, транспорту;
- розширення лінійки послуг/продуктів;
- вихід на нові сегменти клієнтів або нові громади.

Тут важливо, щоб бізнес-модель уже була протестована і мала підтверджену життєздатність.

3. Інноваційні гранти (innovation grants, pilot projects)

Підтримують розробку і тестування нових рішень:

- нові формати роботи з цільовими групами;
- впровадження технологічних інновацій;
- створення експериментальних програм або сервісів, які можуть бути масштабовані в майбутньому.

Для соціальних підприємств такі гранти дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з експериментами.

4. Гранти на партнерства та мережі (partnership / consortium grants)

Орієнтовані на створення або розширення партнерських альянсів: консорціуми з ГО, бізнесами, органами влади, навчальними закладами. Мета – об'єднати ресурси і компетенції для реалізації масштабніших проєктів, ніж ті, що може реалізувати одне підприємство.

5. Гранти на системні зміни та адвокацію (systems change, advocacy grants)

Фінансують діяльність, спрямовану на вплив на політики, стандарти, програми (участь у пілотах, розробка рекомендацій, адвокаційні кампанії). Для зрілих соціальних підприємств такі гранти відкривають можливість масштабувати вплив не лише через зростання власного обсягу діяльності, а й через зміну системних рамок.

У табл. 1.5 узагальнено основні типи грантів для масштабування з точки зору їхніх ключових цілей, типових видів діяльності та очікуваних результатів.

Таблиця 1.5 – Типи грантових програм для масштабування соціальних підприємств

Тип грантової програми	Основна ціль	Типові види діяльності	Очікувані результати
Гранти на організаційний розвиток	Посилення управлінської та інституційної спроможності	Розробка стратегії; впровадження систем управління; навчання команди	Підвищення ефективності управління; готовність до масштабування
Гранти на розширення діяльності	Збільшення обсягів послуг, географії, потужностей	Закупівля обладнання; відкриття нових локацій; розширення штату	Зростання кількості бенефіціарів і доходів; нові ринки
Інноваційні гранти	Розробка й тестування нових рішень	Пілотні проєкти; експерименти з новими підходами; дослідження	Нові продукти/послуги; моделі, готові до масштабування
Гранти на партнерства та мережі	Об'єднання ресурсів і компетенцій різних акторів	Створення консорціумів; спільні проєкти; мережеві платформи	Розширення охоплення, синергія між партнерами
Гранти на системні зміни	Вплив на політики та інституційне середовище	Аналітика; адвокація; участь у робочих групах; пілотні моделі	Зміни в політиках/програмах; масштабований системний ефект

Подані в табл. 1.5 типи грантових програм демонструють, що підтримка масштабування соціальних підприємств може здійснюватися за різними напрямками – від «внутрішнього» підсилення організаційної спроможності до розширення географії діяльності, запуску інновацій та впливу на системні зміни. Гранти на організаційний розвиток, по суті, створюють фундамент для подальшого зростання: без налагоджених управлінських процесів, прозорих фінансових процедур, зрозумілої стратегії та компетентної команди будь-які спроби масштабування ризикують призвести до «кризи зростання» – падіння якості послуг, перевантаження ключових осіб, конфліктів усередині колективу. Відповідно, на ранніх етапах переходу від становлення до зростання саме цей тип грантів є критично важливим.

Гранти на розширення діяльності та інноваційні гранти більшою мірою пов'язані з експансією – або за рахунок збільшення обсягів і географії, або через запуск нових продуктів та послуг. Вони дозволяють соціальному підприємству виходити за межі «звичної комфортної зони», проте вимагають наявності вже відпрацьованої базової моделі. Інноваційні гранти особливо важливі для підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових викликів (зміна потреб бенефіціарів, технологічні тренди, трансформація ринкового середовища) і шукати нові формати роботи. Успішно реалізовані інноваційні проєкти згодом можуть переходити до категорії «гранти на розширення», коли завданням стає вже масштабування апробованих рішень.

Гранти на партнерства, мережі та системні зміни найбільш актуальні для соціальних підприємств, що досягли стадії зрілості й прагнуть посилити свій вплив не лише через збільшення власного обсягу діяльності, а й через співпрацю та вплив на інституційне середовище. Створення консорціумів, мережових платформ, участь у розробці політик і програм дає можливість трансформувати окремі успішні практики в масштабні рішення на рівні регіону чи країни. Важливо, що одне й те саме соціальне підприємство протягом свого життєвого циклу може послідовно (або навіть паралельно) користуватися різними типами грантових програм: спочатку для організаційного розвитку, потім – для розширення діяльності, далі – для створення партнерств і впливу на політики. Саме здатність стратегічно поєднувати ці інструменти визначає ефективність і стійкість масштабування соціального підприємства.

Переваги та обмеження грантового фінансування для масштабування

Грантове фінансування, незважаючи на очевидні переваги, має також свої обмеження й ризики, які повинні враховуватися при розробці стратегії зростання.

До *ключових переваг* грантового фінансування належать:

- **Безповоротність:** відсутність обов'язку повертати кошти, що знижує фінансове навантаження порівняно з кредитами.

– Можливість фінансувати ризикові інновації: гранти дозволяють тестувати нові підходи, які ще не мають гарантованої фінансової віддачі.

– Посилення довіри та репутації: підтримка від авторитетного донора підвищує статус соціального підприємства в очах партнерів, клієнтів та інших донорів.

– Стимул до формалізації та прозорості: вимоги до звітності, моніторингу та оцінювання результатів сприяють розвитку внутрішніх систем управління.

Водночас існують *істотні обмеження*:

– Конкурентність доступу: кількість заявників значно перевищує кількість грантів, що створює невизначеність у плануванні.

– Часові рамки: гранти прив'язані до певного періоду, після якого фінансування припиняється, тоді як ефект масштабування потребує довшого горизонту.

– Ризик донорської залежності: орієнтація бізнес-моделі на постійний пошук нових грантів може розмити підприємницьку складову й поставити під загрозу довгострокову стійкість.

– Адміністративне навантаження: підготовка заявок, звітів, участь у моніторингу потребують часу та компетенцій, що може перевантажувати команду.

Таким чином, гранти мають розглядатися не як єдине джерело розвитку, а як важливий, але обмежений за часом ресурс, який потрібно інтегрувати в ширшу стратегію змішаного фінансування.

Логіка використання грантів у стратегії масштабування

Щоб грантове фінансування справді сприяло стійкому масштабуванню соціального підприємства, важливо дотримуватися кількох стратегічних принципів:

Прив'язка грантів до чітко визначених етапів зростання

Заявка має демонструвати, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство, і які «кроки масштабування» буде профінансовано за рахунок гранту (наприклад, відкриття другої локації, запуск нової послуги, створення франшизного пакета).

Фокус на створенні довгострокових активів, а не тимчасових «проектів»

Це означає, що грантові кошти доцільно спрямовувати на:

- обладнання та інфраструктуру;
- цифрові системи;
- розвиток команди;
- методики й стандарти, які залишаться після завершення гранту.

Поєднання грантів із власними доходами й іншими джерелами

Донор позитивно оцінює наявність співфінансування (co-financing) – внесок підприємства власними коштами чи ресурсами, а також залучення партнерів. Це підвищує шанси на підтримку та зменшує ризик донорської залежності.

Вбудований механізм моніторингу й оцінювання

Для грантових програм масштабування особливо важливо показати, як буде вимірюватися приріст соціального впливу та економічних результатів (наприклад, збільшення кількості бенефіціарів, робочих місць, обсягу послуг). Компонент M&E має бути невід’ємною частиною грантової заявки.

Використання результатів першої грантової підтримки як «трампліну» для наступних раундів

Для соціального підприємства доцільно будувати послідовну траєкторію залучення грантів: від невеликих програм – до більш масштабних, від стартових – до програм для розширення й системних змін. Наявність успішно реалізованих грантових проєктів є важливим аргументом для наступних донорів.

У контексті цієї магістерської роботи, яка зосереджена на розробці грантової заявки для масштабування діючого соціального підприємства (садиби «Зірка Давида»), зазначені теоретичні положення набувають практичного виміру. У наступних підрозділах буде показано, як грантове фінансування може бути інтегроване в стратегію зростання конкретного підприємства, які саме

елементи масштабування доцільно профінансувати за рахунок гранту та яким чином це сприятиме як економічній стійкості, так і посиленню соціального впливу в громаді.

1.3. Механізм залучення грантового фінансування на етапі масштабування: суб'єкти, інструменти, нормативно-правове та інституційне забезпечення, зарубіжний досвід

У попередніх підрозділах було показано, що соціальне підприємство в процесі розвитку проходить низку стадій життєвого циклу – від ідеї та створення бізнес-моделі до зростання, масштабування та можливих системних змін. На кожній із цих стадій змінюється конфігурація ресурсних потреб і формат взаємодії з донорами. Якщо на етапі створення грантове фінансування виконує переважно роль стартового капіталу, то на етапі масштабування воно стає стратегічним інструментом, що дозволяє зробити якісний стрибок у розвитку діючого соціального підприємства.

Під механізмом залучення грантового фінансування на етапі масштабування доцільно розуміти цілісну систему суб'єктів, інструментів, процедур та інституційних умов, яка забезпечує пошук відповідних грантових програм, підготовку конкурентоспроможних заявок, ефективне використання отриманих ресурсів і перетворення разової грантової підтримки на довгостроковий розвиток соціального підприємства та посилення його соціального впливу.

Суб'єкти механізму залучення грантів на етапі масштабування

У центрі механізму знаходиться діюче соціальне підприємство, яке вже має підтверджену бізнес-модель і соціальні результати. Однак залучення грантового фінансування на етапі масштабування неможливе без взаємодії з широким колом зовнішніх стейкхолдерів – донорів, органів влади, партнерських організацій, фінансових установ, представників громади та бенефіціарів.

У табл. 1.6 наведено основні групи суб'єктів механізму залучення грантового фінансування на етапі масштабування та їх ключові функції.

Таблиця 1.6 – Основні суб'єкти механізму залучення грантового фінансування на етапі масштабування соціального підприємства

Група суб'єктів	Приклади	Ключові функції в механізмі
Соціальне підприємство (внутрішні суб'єкти)	Засновники, керівник, команда управління, фінансовий менеджер, фахівець з проєктів, відповідальні за моніторинг і оцінювання	Ідентифікація потреб масштабування; розробка проєктної ідеї; підготовка грантової заявки; реалізація проєкту; моніторинг та звітування; комунікація з донорами й партнерами
Грантодавці (донори)	Міжнародні організації, фонди, урядові агентства, програми ЄС, державні та місцеві грантові програми	Формування пріоритетів підтримки; оголошення конкурсів; відбір і фінансування проєктів; методичний супровід; контроль цільового використання коштів
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Міністерства, обласні адміністрації, міські/селищні/сільські ради, агенції регіонального/місцевого розвитку	Формування нормативно-правових і програмних рамок; співфінансування; надання приміщень та інфраструктури; участь у відборі проєктів; інтеграція соціального підприємства в стратегії розвитку громади
Проміжні інституції підтримки	Бізнес- та інноваційні центри, інкубатори, акселератори, профільні платформи підтримки соціального підприємництва	Навчання й консультування; підготовка до участі в грантових конкурсах; менторство; допомога в розробці бізнес-моделей і систем вимірювання соціального впливу
Фінансові установи та імпакт-інвестори	Банки, фонди імпакт-інвестування, кредитні спілки	Надання супутніх фінансових інструментів (пільгові кредити, гарантії, інвестиції); участь у змішаному фінансуванні (blended finance) спільно з донорами
Громадські організації та спільноти	Профільні ГО, асоціації, ініціативні групи, професійні та територіальні спільноти	Партнерство в реалізації проєктів; доступ до цільових груп; спільне формування потреб; участь у моніторингу соціального впливу
Бенефіціари та клієнти	Представники вразливих груп, місцеві жителі, користувачі послуг	Надання зворотного зв'язку; участь у спільному проєктуванні послуг; формування попиту; підтвердження соціального ефекту (історії успіху, відгуки)

Як видно з табл. 1.6, механізм залучення грантового фінансування на етапі масштабування є багатосуб'єктним і передбачає активну роль не лише донора й підприємства, а й інституцій підтримки та громади. Це важливо з точки зору

легітимності проєкту: донори часто звертають увагу на те, чи є соціальне підприємство інтегрованим у локальний контекст, чи має воно підтримку партнерів і бенефіціарів.

На рис. 1.3 доцільно подано структурно-логічну схему механізму, де в центрі – соціальне підприємство, а навколо – коло суб'єктів, об'єднаних потоками ресурсів, інформації та відповідальності.



Рисунок 1.3 – Структурно-логічна схема механізму залучення грантового фінансування для масштабування соціального підприємства

Інструменти механізму: фінансові та нефінансові

Механізм залучення грантового фінансування не зводиться лише до надання коштів. Донорські програми, як правило, поєднують фінансові та нефінансові інструменти підтримки.

До фінансових інструментів належать:

- гранти на масштабування (на обладнання, розширення інфраструктури, відкриття нових локацій);
- гранти на організаційний розвиток і розвиток управлінської спроможності;
- співфінансування інвестиційних проєктів;

- змішані інструменти (грант + пільговий кредит; грант + гарантія тощо).

До нефінансових інструментів можна віднести:

- навчальні програми, тренінги, школи для соціальних підприємців;
- менторство й коучинг (підтримка досвідченими експертами);
- консультації з юридичних, фінансових, маркетингових питань;
- доступ до мережі контактів (events, networking, візити, партнерства);
- інформаційну підтримку (промоція успішних кейсів, медійна видимість);
- інструменти сертифікації та визнання (відзнаки, знаки «social enterprise», inclusion у спеціалізовані реєстри).

У табл. 1.7 узагальнено основні групи інструментів та їх вплив на процес масштабування соціального підприємства.

Таблиця 1.7 – Інструменти механізму залучення грантового фінансування та їх вплив на масштабування соціального підприємства

Група інструментів	Приклади	Основний внесок у масштабування
Фінансові гранти на розширення	Гранти на закупівлю обладнання, модернізацію приміщень, розширення штату	Збільшення виробничих/сервісних потужностей; вихід на нові ринки; зростання обсягу послуг
Гранти на організаційний розвиток	Фінансування стратегічних сесій, впровадження CRM, систем обліку, розробки стандартів	Посилення управлінської спроможності; підвищення ефективності й прозорості; готовність до масштабування
Інноваційні гранти	Пілотні проєкти з новими продуктами/послугами; тестування нових моделей роботи	Створення нових напрямів для подальшого масштабування; адаптація до нових потреб бенефіціарів
Гранти на партнерства й мережі	Підтримка консорціумів, мережових платформ, спільних проєктів	Розширення географії та сфери впливу через партнерів; синергія ресурсів
Консультаційні та менторські програми	Інкубатори, акселератори, проєктний супровід	Підвищення компетентностей команди; оптимізація бізнес-процесів; зниження ризиків масштабування

Продовження табл. 1.7

Навчальні та коучингові програми	Курси з фінансового менеджменту, маркетингу, управління персоналом	Професіоналізація управління; формування лідерських компетенцій
Інформаційна та репутаційна підтримка	Промоція кейсів, відзнаки, сертифікація «соціального підприємства»	Підвищення довіри клієнтів, партнерів, інвесторів; полегшення доступу до нових грантових програм

Комбінація фінансових та нефінансових інструментів дозволяє донорам не лише «дати ресурси», а й знизити ризики масштабування для самого підприємства, поступово розвиваючи його спроможність до зростання.

Процедурні етапи механізму залучення грантового фінансування на етапі масштабування

З практичної точки зору механізм залучення грантового фінансування на етапі масштабування можна представити у вигляді послідовності процедурних етапів, кожен із яких має свою логіку, набір дій, результатів і типових ризиків.

У табл. 1.8 наведено узагальнену схему таких етапів.

Таблиця 1.8 – Основні етапи процесу залучення грантового фінансування на етапі масштабування

Етап	Зміст основних дій	Очікуваний результат	Типові ризики
1. Оцінка готовності до масштабування	Аналіз внутрішніх ресурсів і результатів; оцінка управлінської спроможності; визначення «точок росту»	Розуміння реалістичного масштабу проєкту для грантової заявки	Завищені амбіції; недооцінка ресурсних обмежень; ігнорування слабких місць
2. Пошук грантових можливостей	Моніторинг програм; аналіз відповідності вимог; попередні консультації з донорами	Вибір релевантних конкурсів, де підприємство має реальні шанси	Витрата часу на нерелевантні програми; зосередження на «грантах заради грантів»
3. Спільне проєктування (co-design)	Обговорення ідей з партнерами, бенефіціарами, місцевою владою; формування логіки змін	Узгоджена концепція проєкту, що відповідає потребам громади й вимогам донора	Формальний підхід до партнерств; слабе врахування інтересів бенефіціарів

Продовження табл. 1.8

4. Розробка грантової заявки	Опис проблеми, цілей, заходів, бюджету; розробка системи моніторингу та оцінювання	Повна заявка, подана в термін та у відповідності до інструкцій	Невідповідність формальним вимогам; слабе обґрунтування бюджету та результатів
5. Відбір, переговори та укладання угоди	Взаємодія з донором, уточнення умов; узгодження бюджету й показників	Підписаний грантовий контракт/угода про фінансування	Недостатнє розуміння зобов'язань; не вигідні для підприємства умови
6. Реалізація проєкту та моніторинг	Виконання заходів; управління командою та ресурсами; збір даних для M&O	Досягнення запланованих результатів; проміжні звіти донору	Перевантаження команди; порушення графіка; слабкий моніторинг
7. Завершення проєкту та капіталізація результатів	Фінальний звіт; аналіз уроків; інтеграція створених активів у регулярну діяльність	Посилена бізнес-модель; активи (обладнання, компетенції, партнерства), що залишаються після гранту	Обмеження ефекту рамками «проєкту»; відсутність плану використання результатів у подальшій діяльності

Нормативно-правове та інституційне забезпечення механізму

Нормативно-правове забезпечення механізму залучення грантового фінансування для соціальних підприємств на етапі масштабування має декілька рівнів.

1. Загальне господарське та податкове законодавство

Соціальні підприємства функціонують у межах загальних норм, що регулюють створення та діяльність суб'єктів господарювання, оподаткування, трудові відносини, бухгалтерський облік. Вибір організаційно-правової форми (ФОП, ТОВ, кооператив, підприємство ГО тощо) впливає на доступні режими оподаткування та звітності, що, у свою чергу, важливо для планування бюджету грантових проєктів і демонстрації фінансової прозорості.

2. Нормативні акти у сфері соціальної політики та підтримки підприємництва

До механізму залучення грантів опосередковано входять закони й підзаконні акти, що визначають пріоритети підтримки зайнятості, соціальних

послуг, розвитку малого й середнього бізнесу, відбудови громад тощо. На їх основі формуються державні та регіональні програми, у межах яких можуть оголошуватися грантові конкурси для бізнесу й соціальних ініціатив.

3. Регулювання міжнародної технічної допомоги та донорських програм

Міжнародні гранти часто реалізуються в рамках угод про співробітництво й програм підтримки, де визначаються правила надання коштів, вимоги до прозорості, процедури моніторингу й аудиту. Соціальні підприємства, що отримують такі гранти, мають дотримуватися як національного законодавства, так і внутрішніх правил донорів.

4. Локальні нормативні акти та програми громад

На рівні громад важливу роль відіграють стратегії розвитку, програми підтримки підприємництва, відновлення інфраструктури, інтеграції вразливих груп тощо. Вони створюють рамки для участі соціальних підприємств у місцевих конкурсах, проектах державно-приватного партнерства, пілотних програмах.

Інституційне забезпечення механізму включає органи влади, інституції розвитку, платформи підтримки соціального підприємництва, донорські структури й професійні спільноти, які виконують функції координації, навчання, інформаційної підтримки та моніторингу. Успішний механізм залучення грантів на етапі масштабування завжди ґрунтується на взаємодії цих інституцій, а не лише на дуєті «донор – заявник».

Елементи зарубіжного досвіду

Зарубіжний досвід демонструє, що ефективне масштабування соціальних підприємств за рахунок грантового фінансування відбувається в умовах цілісних екосистем підтримки, де поєднуються правові форми, спеціалізовані фонди, інкубаційні програми, мережі та інструменти імпакт-інвестування.

У низці країн ЄС (Велика Британія, Італія, Франція, Польща тощо) сформовано практику поєднання:

- спеціальних організаційно-правових форм для соціального бізнесу (наприклад, community interest company, social cooperative), що полегшує ідентифікацію таких підприємств для донорів і програм підтримки;

- фондів соціальних інвестицій і грантових програм, які працюють за логікою «інвестицій у зростання» (scale-up funds), підтримуючи вже діючі підприємства з доведеним соціальним ефектом;
- інкубаторів/акселераторів, які готують соціальні підприємства до залучення більш складних фінансових інструментів;
- державних та муніципальних програм, що поєднують гранти з інструментами публічних закупівель (соціально відповідальні тендери, квоти, критерії соціального впливу).

Серед ключових уроків зарубіжного досвіду, релевантних для України, можна виокремити:

- важливість перебудови логіки грантової підтримки від «підтримки окремих проєктів» до інвестицій у довгострокові моделі, що масштабуються;
- пріоритет змішаних моделей фінансування, де гранти використовуються як «перші втрати» (first loss), зменшуючи ризики для інших інвесторів;
- розвиток систем вимірювання соціального впливу, без яких масштабування складно обґрунтувати перед донорами й суспільством;
- активне залучення місцевих громад і органів влади до створення партнерських проєктів, де соціальні підприємства стають ключовими виконавцями програм відбудови та соціальної інтеграції.

Для українських соціальних підприємств, зокрема в контексті післявоєнної відбудови, актуальними є саме ті елементи зарубіжного досвіду, які дозволяють поєднати грантове фінансування з ринковими механізмами, зберігаючи при цьому фокус на соціальній місії.

Узагальнюючи, механізм залучення грантового фінансування на етапі масштабування соціального підприємства – це не лише «пошук гранту», а комплексна система взаємодії суб'єктів, інструментів і процедур, вбудована в національний та локальний інституційний контекст. У подальших розділах

магістерської роботи цей теоретичний підхід буде покладено в основу аналізу конкретного соціального підприємства та розробки грантової заявки для масштабування його діяльності (на прикладі садиби «Зірка Давида»).

У першому розділі було теоретично обґрунтовано специфіку соціального підприємництва та його розвиток на різних стадіях життєвого циклу, з акцентом на етапі зростання й масштабування. Показано, що на відміну від традиційного бізнесу, соціальне підприємство поєднує економічну і соціальну цілі, а отже, має багатовимірні критерії успіху: фінансова стійкість, соціальний вплив, довіра громади, якість послуг для цільових груп. Життєвий цикл соціального підприємства потребує адаптації класичних моделей (start-up – growth – maturity – decline/renewal) з урахуванням соціальної місії, залежності від донорського середовища та ролі громади.

Систематизовано основні стадії життєвого циклу соціального підприємства – від ідеї та соціального конструювання до становлення, зростання, зрілості та можливих трансформацій чи реплікації моделі. Для кожної стадії окреслено ключові завдання, ризики та потреби у фінансуванні, що дозволило показати, як саме грантові ресурси можуть «підсилювати» розвиток – від інкубаційних програм і стартових грантів до грантів на масштабування, імпаکت-інвестицій і підтримки системних змін.

Розкрито сутність грантового фінансування як інструменту підтримки зростання діючих соціальних підприємств: гранти розглядаються не лише як джерело безповоротних коштів, а як елемент змішаного фінансування (blended finance), який дозволяє фінансувати інвестиції та інновації без створення надмірного боргового навантаження. Виокремлено типи грантових програм, релевантних стадії масштабування: на організаційний розвиток, розширення діяльності, інновації, партнерства та системні зміни.

Сформовано уявлення про механізм залучення грантового фінансування на етапі масштабування як цілісну систему суб'єктів (соціальне підприємство, донори, ОМС, інституції підтримки, громада), інструментів (фінансових і нефінансових), процедур (від оцінки готовності до капіталізації результатів) та

нормативно-правових і інституційних умов. Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що найбільш результативними є моделі підтримки, які поєднують гранти з іншими фінансовими інструментами та екосистемою підтримки соціального підприємництва. Ці теоретичні положення стали методологічною основою для подальшого аналізу діючого соціального підприємства «Зірка Давида» та розробки грантової заявки на масштабування його діяльності.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОГО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРЕДУМОВ ЙОГО МАСШТАБУВАННЯ

2.1. Характеристика соціального підприємства «Зірка Давида»: соціальна місія, модель діяльності та цільові групи

Соціальне підприємство «Зірка Давида» функціонує у форматі приватної садиби в селі Велятино Хустського району Закарпатської області.

Розташування в рекреаційно привабливому регіоні з розвинутим оздоровчим і туристичним потенціалом створює сприятливі умови для поєднання підприємницької та соціальної складових – прийому туристів та організації оздоровчо-реабілітаційних програм для військовослужбовців і ветеранів.

Садиба вже здійснює діяльність у сфері сільського (зеленого) туризму, приймаючи як платних гостей, так і військових, які перебувають на безкоштовному відпочинку й реабілітації. Розроблений проєкт «Розширення садиби “Зірка Давида” для створення умов реабілітації військовослужбовців: будівництво їдальні та облаштування тренажерної зали» підтверджує, що мова йде про діюче соціальне підприємство, що переходить до стадії масштабування.

Соціальна місія та цінності підприємства

Ключовим елементом ідентичності «Зірки Давида» є соціальна місія, яка полягає у створенні безпечного, комфортного та природно-орієнтованого простору для відпочинку і відновлення військовослужбовців та ветеранів, а також у підтримці місцевої громади через розвиток сільського туризму, створення робочих місць і забезпечення доступу до якісних локальних продуктів.

У проєктній заявці наголошується, що садиба приймає військових на безкоштовну реабілітацію, а розвиток бізнесової складової (платні гості, розширення інфраструктури) розглядається як спосіб забезпечити сталість цієї практики. Соціальний вплив проєкту описано через такі ключові напрями:

- забезпечення якісного, збалансованого харчування військовослужбовців, ветеранів і гостей завдяки використанню екологічно чистих овочів, вирощених у власній теплиці;
- зменшення продовольчої вразливості садиби та підтримка її соціальних ініціатив (безкоштовний прийом військових) за рахунок зниження витрат на закупівлю продуктів;
- системна підтримка захисників України – частина прибутку планується спрямовувати на потреби ЗСУ та/або благодійні програми реабілітації ветеранів (зокрема, фонд пам'яті Давида Іщенка);
- забезпечення мешканців громади доступом до якісної сільськогосподарської продукції за доступними цінами;
- посилення соціальної згуртованості через проведення спільних заходів (відкриття теплиці, кулінарні вечори, дегустації, волонтерські акції).

Таким чином, соціальна місія «Зірки Давида» має комплексний характер: поєднує підтримку військових і ветеранів, розвиток локальної економіки та аграрного туризму, популяризацію екологічного способу життя й зміцнення горизонтальних зв'язків у громаді.

Бізнес-модель та модель діяльності садиби «Зірка Давида»

Бізнес-модель соціального підприємства ґрунтується на концепції замкненого агро- та оздоровчого простору, де продукти для харчування гостей вирощуються безпосередньо на території садиби, а послуги проживання й харчування доповнюються реабілітаційною та рекреаційною складовою. У проєктній заявці зазначено, що планується створення овочевої теплиці, буріння свердловини для автономного водопостачання та будівництво розширеного приміщення їдальні для приготування страв із власної продукції.

Суть проєкту сформульовано як перетворення садиби на замкнений агрооздоровчий простір, у якому:

- вирощуються екологічно чисті овочі та зелень;

- ці продукти використовуються для харчування як військових, так і платних гостей;
- надлишок продукції реалізується мешканцям громади;
- формуються додаткові робочі місця (агротехнік, помічники на кухні, обслуговуючий персонал).

У структурі бізнес-моделі можна виокремити кілька ключових компонентів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні характеристики соціального підприємства «Зірка Давида»

Елемент	Зміст
Локація	с. Велятино, Хустський район, Закарпатська область; приватна садиба «Зірка Давида»
Юридична форма	ФОП Митченко Олена Вікторівна – власниця та заявник грантового проєкту
Основний вид діяльності	Сільський туризм, розміщення та харчування гостей, організація відпочинку й оздоровлення
Соціальна складова діяльності	Безкоштовний прийом військовослужбовців і ветеранів на відпочинок і реабілітацію; підтримка ЗСУ та ветеранських ініціатив частиною прибутку
Ключові ресурси	Приватна садиба, земельна ділянка для теплиці, природні ресурси (клімат, ландшафт), людський капітал власників і персоналу, локальні постачальники
Плановані інвестиції	Будівництво їдальні; облаштування овочевої теплиці; буріння свердловини; обладнання тренажерної зали
Джерела доходів	Платне проживання та харчування гостей; реалізація частини сільгосппродукції мешканцям громади; можливі додаткові послуги (екскурсії, подієві заходи)
Основні напрями соціального впливу	Реабілітація військових; підтримка ЗСУ; зайнятість у сільській місцевості; доступ до якісної продукції; згуртування громади

Згідно з даними проєктної заявки, реалізація проєкту розширення дозволить знизити витрати садиби на закупівлю овочів і зелені, підвищити якість харчування, посилити екоорієнтований імідж закладу та створити додаткові робочі місця. Це свідчить про гібридну природу моделі, де економічна доцільність прямо пов'язана зі здатністю підтримувати соціальну місію: чим

ефективніше працює бізнесова частина, тим більше ресурсів можна спрямувати на безкоштовний прийом військових і благодійні ініціативи.

Для візуалізації логіки створення цінності у роботі подано схему спрощеної бізнес-моделі садиби «Зірка Давида» (рис. 2.1), побудовану за логікою Business Model Canvas:

- клієнтські сегменти: військовослужбовці/ветерани (соціальна складова), туристи та відпочивальники, місцеві мешканці;
- ціннісні пропозиції: екологічний відпочинок, якісне харчування, психологічно безпечний простір для ветеранів, локальна органічна продукція;
- канали: онлайн-бронювання, рекомендації, співпраця з ветеранськими організаціями, локальні мережі;
- потоки доходів: проживання, харчування, продаж продукції;
- структура витрат: утримання садиби, заробітна плата персоналу, енергоносії, насіння та матеріали для теплиці, амортизація обладнання.



Рисунок 2.1 – Спрощена бізнес-модель соціального підприємства «Зірка Давида» (логіка створення економічної і соціальної цінності)

Цільові групи соціального підприємства

Проектна заявка чітко визначає кілька рівнів цільових груп, для яких створюється цінність.

Військовослужбовці та ветерани

Це базова соціальна група, яка перебуває у фокусі місії садиби. У заявці прямо зазначено, що садиба приймає військовослужбовців і ветеранів на реабілітацію, а проєкт розширення має створити для цього кращі умови – зокрема, за рахунок збалансованого харчування, екологічно чистих продуктів та комфортної інфраструктури. Очікуваний результат – збільшення кількості безкоштовних днів перебування військових на 30 %, що прямо відображає пріоритет соціального впливу.

Туристи та відпочивальники (внутрішні й іноземні)

Друга цільова група – платні гості, які формують основну частину доходів підприємства. Вони отримують послуги розміщення, харчування та відпочинку в сільській місцевості з доданою цінністю у вигляді екологічного харчування, автентичного середовища та можливості долучитися до підтримки військових (частина їхніх платежів опосередковано фінансує безкоштовні програми для військовослужбовців).

Мешканці місцевої громади

Третім важливим сегментом є місцеві жителі, які зможуть:

- купувати надлишок вирощеної продукції за доступними цінами;
- отримати роботу у сфері сільського туризму, агровиробництва, обслуговування;
- брати участь у спільних подіях (відкриття теплиці, культурні та благодійні заходи).

Ширша спільнота підтримки ветеранів та ЗСУ

Хоча ця група не завжди безпосередньо взаємодіє із садибою, проєкт передбачає перерахування частини прибутку на потреби Збройних сил України та програми реабілітації ветеранів, включно з фондом пам'яті Давида Іщенка.

Таким чином формується додатковий вимір соціального впливу – підтримка ветеранського руху та благодійних ініціатив, пов'язаних з війною.

Узагальнена характеристика основних цільових груп і створюваної для них цінності може бути подана у вигляді табл. 2.2 (за потреби в розширенні ілюстративного матеріалу в межах розділу).

Таблиця 2.2 – Основні цільові групи та створювана цінність соціального підприємства «Зірка Давида»

Цільова група	Потреби цільової групи	Продукти/послуги та цінність, яку пропонує садиба
Військовослужбовці та ветерани	Відпочинок, реабілітація, психологічне розвантаження, якісне харчування	Безкоштовне проживання та харчування; спокійне природне середовище; екологічні продукти; увага й підтримка спільноти
Туристи та відпочивальники	Якісний відпочинок, комфорт, локальний колорит, екологічність	Проживання в садибі; домашня кухня з продуктів власного виробництва; участь у локальних подіях; можливість підтримати військових
Мешканці громади	Доступ до якісної продукції, робочі місця, розвиток села	Продаж овочів і зелені; працевлаштування; спільні заходи, що зміцнюють локальну ідентичність
Ширша спільнота підтримки ветеранів та ЗСУ	Можливість системно підтримувати військових і ветеранів	Перерахування частини прибутку на ЗСУ та ветеранські програми; медійна популяризація теми підтримки захисників

Таким чином, у параграфі 2.1 визначено, що «Зірка Давида» є діючим соціальним підприємством у сфері сільського туризму з чітко окресленою соціальною місією, гібридною бізнес-моделлю та багаторівневою системою цільових груп. У наступних підрозділах розділу 2 буде здійснено більш детальний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, оцінено фінансові результати й соціальний вплив, а також сформовано висновки щодо потенціалу масштабування за рахунок грантового фінансування.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища соціального підприємства «Зірка Давида» (ресурсний потенціал, попит, конкуренти, ризики)

Комплексне обґрунтування масштабування соціального підприємства «Зірка Давида» потребує системної оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. У межах даного підрозділу здійснюється аналіз ресурсного потенціалу садиби, попиту на її послуги, конкурентного оточення, а також ключових ризиків, що можуть впливати на реалізацію проєкту розширення.

Внутрішнє середовище та ресурсний потенціал

Соціальне підприємство «Зірка Давида» функціонує у форматі приватної садиби, зареєстрованої як ФОП Митченко Олена Вікторівна, із видами діяльності за КВЕД 55.20 «Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання» (основний) та 01.13 «Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів».

Це означає, що бізнес-модель уже офіційно поєднує туристичну та аграрну діяльність, що є важливою передумовою для інтеграції тепличного господарства в загальну систему створення цінності.

У проєктній заявці зазначено, що станом на момент подання заявки садиба не має найманих працівників, а основні функції виконуються власницею та залученими за потреби підрядниками.

Разом з тим, у проєкті масштабування планується розширення штату – зокрема, можливе залучення агротехніка для роботи в теплиці, додаткового кухаря та помічника кухаря, а також місцевих підрядників на етапі будівництва.

Основні елементи внутрішнього ресурсного потенціалу можна узагальнити в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка внутрішнього ресурсного потенціалу соціального підприємства «Зірка Давида»

Група ресурсів	Характеристика	Сильні сторони	Обмеження / проблемні зони
Матеріально-технічні ресурси	Приватна садиба в с. Велятино, земельна ділянка, житлові приміщення, інфраструктура відпочинку; плановані нові об'єкти – теплиця, свердловина, їдальня на 30 місць, тренажерна зала	Привабливе розташування поруч із термальними басейнами; можливість організації повного циклу «вирощування – приготування – споживання»; потенціал для цілорічного використання теплиці	Потреба в значних інвестиціях у будівництво та облаштування; залежність від якості будівельних робіт і технічних рішень
Природні ресурси	Карпатський ландшафт, близькість до термальних вод «Теплі Води» та оздоровчої інфраструктури Велятино	Висока рекреаційна привабливість; можливість поєднання термальних процедур із відпочинком у садибі; привабливість для внутрішніх і іноземних туристів	Залежність від сезонності та погодних умов; потенційний тиск на природне середовище в разі надмірної туристичної активності
Людські ресурси	Власниця садиби та команда проекту (керівник, адміністративний менеджер, фахівець із супроводу будівельних робіт, залучені експерти-партнери)	Висока мотивація, особистісна залученість власниці; наявність досвідчених партнерів (Освітня Академія «UAdvise») у частині комунікацій та організації заходів	Обмеженість кадрового ресурсу на старті; потреба в спеціалізованих знаннях з тепличного господарства та реабілітаційних програм
Фінансові ресурси	Загальний бюджет проекту – 2 010 235 грн, з яких 1 600 000 грн – грант, 410 235 грн – співфінансування за рахунок власних коштів	Наявність значної грантової складової, готовність власника забезпечити співфінансування; можливість диверсифікації доходів за рахунок тепличної продукції, збільшення завантаженості садиби та кулінарних заходів	Ризики браку ліквідності у випадку перевищення запланованих витрат; залежність від графіка надходження грантових коштів
Організаційні та партнерські ресурси	Наявність сформованої команди проекту; партнерство з Освітньою Академією «UAdvise» у сфері інформаційної підтримки та організації заходів	Доступ до експертизи в галузі комунікацій, освітніх та публічних заходів; можливість посилення промоційної компоненти та залучення нових цільових груп	Потреба у формалізації партнерств для довгострокової співпраці; залежність від стабільності партнерських організацій

Аналіз внутрішнього середовища показує, що підприємство володіє суттєвими перевагами в частині локації, концепції розвитку (замкнений агро-оздоровчий простір) та доступу до грантових ресурсів. Водночас наявні обмеження – кадрові (відсутність розгорнутої постійної команди на старті), інвестиційні (значний обсяг капітальних вкладень) та організаційні (ризики затримок будівництва, необхідність освоєння нових напрямів діяльності – тепличне виробництво).

Зовнішнє середовище: попит та туристична привабливість локації

Село Велятино Хустського району Закарпатської області є відомим рекреаційним центром завдяки наявності термальних та мінеральних джерел, зокрема комплексу «Теплі Води», де функціонує кілька термальних, мінеральних та прісноводних басейнів і термальні ванни з мінеральною водою. Популярність комплексу зумовлює стійкий потік відпочивальників протягом року, що формує стабільний попит на послуги розміщення та харчування у прилеглих садибах і готелях.

Туристичні портали та огляди відзначають Велятино як локацію для сімейного відпочинку, оздоровчого туризму та короткострокових поїздок вихідного дня, підкреслюючи унікальні властивості термальних вод, мальовничі ландшафти, наявність поруч інших природних і культурних атракцій (гори, ферми плямистих оленів і буйволів, історичні об'єкти). Це формує сприятливий зовнішній попит на послуги приватних садиб, зокрема таких, як «Зірка Давида».

Окрім традиційних туристів, у межах проєкту акцент зроблено на спеціалізованому сегменті – військовослужбовці та ветерани, які потребують відпочинку, фізичної та психологічної реабілітації. У проєктній заявці наголошено, що реалізація проєкту дозволить збільшити кількість безкоштовних днів перебування військових на 30 %, забезпечити якісне, збалансоване харчування та покращені умови проживання. Отже, попит на соціальну складову послуг має стабільні передумови: наявність цільової групи з високою потребою в реабілітаційних послугах і підтримці.

Структурувати основні сегменти попиту можна в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Сегменти попиту на послуги соціального підприємства «Зірка Давида»

Сегмент	Основні мотивації	Очікувані вигоди	Потенціал зростання
Військовослужбовці та ветерани	Фізичне й психологічне відновлення, безпечний простір, якісне харчування	Безкоштовне проживання і харчування; підтримка з боку громади; доступ до термальних вод і природи	Високий – з огляду на масштаб потреб реабілітації внаслідок війни; можливість формування довгострокових програм у партнерстві з ветеранськими організаціями
Внутрішні туристи (сім'ї, пари, малі групи)	Оздоровчий відпочинок, термальні басейни, природа, локальна кухня	Проживання поруч із термальними водами; домашня атмосфера; страви з локальних продуктів; автентичний досвід Закарпаття	Середній–високий – у зв'язку з розвитком внутрішнього туризму в Україні та популярністю Закарпаття як оздоровчого регіону
Іноземні туристи	Екзотика Карпат, термальні джерела, доступні ціни	Комфортне розміщення, близькість до термальних басейнів, можливість екскурсій	Середній – залежить від безпекової ситуації та розвитку міжнародного туризму
Мешканці громади	Доступ до якісної продукції та додаткових сервісів	Можливість купувати тепличну продукцію, брати участь у подіях, отримати тимчасову зайнятість	Стабільний – переважно локальний попит, який посилюється в міру зростання впізнаваності садиби

Загалом, зовнішнє середовище з погляду попиту можна оцінити як сприятливе: Велятино вже має сформовану репутацію термального курорту, а «Зірка Давида» позиціонується як затишна садиба біля термальних басейнів із фокусом на комфорт, релакс і оздоровлення. Додатковим фактором є готовність частини туристів обирати саме ті заклади, які мають виражену соціальну місію (підтримка військових, розвиток громади).

Конкурентне середовище

Конкурентне оточення соціального підприємства «Зірка Давида» формується з двох основних груп:

Готелі, бази відпочинку та санаторії (включно з інфраструктурою комплексу «Теплі Води»), які пропонують власні послуги проживання та харчування поруч із термальними басейнами. Туристичні ресурси зазначають, що на території Велятино та навколо комплексу «Теплі Води» діє низка об'єктів розміщення – від готелів до невеликих приватних садиб.

Інші приватні садиби та міні-готелі в с. Велятино, які конкурують у сегменті бюджетного та середнього цінового рівня, орієнтуючись як на сімейний, так і на груповий відпочинок.

Разом із тим «Зірка Давида» має диференційовану позицію порівняно з типовими комерційними об'єктами розміщення завдяки:

- наявності чітко сформульованої соціальної місії – безкоштовна реабілітація військових, підтримка ветеранів і ЗСУ;
- інтеграції аграрного компонента (теплиця, власна овочева продукція, зменшення залежності від зовнішніх постачальників, можливість реалізації надлишків);
- можливості організації подієвих заходів (дегустації, кулінарні вечори, захід відкриття, події для громади), що посилює залучення локальних стейкхолдерів і туристів.

Порівняльний аналіз конкурентних переваг «Зірки Давида» подано в табл. 2.5.

Таким чином, конкурентне середовище в регіоні є досить насиченим, але соціальне підприємство «Зірка Давида» має виражену нішу – поєднання реабілітаційної місії та аграрно-оздоровчої моделі, що дозволяє уникати прямої цінової конкуренції та робити акцент на ціннісно-орієнтованому виборі клієнтів.

Таблиця 2.5 – Порівняльні конкурентні позиції садиби «Зірка Давида»

Критерій	«Зірка Давида»	Типовий готель / база відпочинку в регіоні
Локація	Безпосередня близькість до термальних басейнів, тихіша житлова зона, садиба формату «домашній відпочинок»	Можуть бути розташовані як поруч із комплексом, так і на віддаленій відстані; часто більші за масштабом, але менш «домашні»
Цінова політика	Гнучка, орієнтація на поєднання платних гостей і безкоштовного прийому військових; можливе крос-субсидування за рахунок тепличної продукції	Орієнтація переважно на комерційний сегмент; соціальна складова відсутня або є несистемною
Соціальна місія	Чітко визначена: підтримка військових і ветеранів, частина прибутку – на ЗСУ та ветеранські програми	Зазвичай соціальна місія не декларується або обмежується точковими благодійними акціями
Аграрна складова	Планується власна теплиця, аграрний цикл, продаж надлишків продукції; позиціонування як екоорієнтованого простору	Аграрна складова зазвичай відсутня; харчування базується на закупівлі продуктів у зовнішніх постачальників
Робота з громадою	Проведення публічних заходів, залучення місцевих мешканців до купівлі продукції, можливість додаткової зайнятості	Зосереджені на туристах; робота з громадою обмежена закупівлями та епізодичними подіями

Аналіз ризиків реалізації проєкту масштабування

У проєктній заявці здійснено первинну ідентифікацію як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, із визначенням їх рівня та заходів мінімізації.

На основі цих даних узагальнимо ключові загрози (табл. 2.6).

Аналіз ризиків показує, що більшість загроз оцінюються як середні за рівнем, при цьому для кожної з них визначено конкретні заходи мінімізації. Важливо, що ризики не нівелюють потенційні переваги проєкту, а вимагають належного управління: гнучкого планування, диверсифікації ринків, формування резервів, професіоналізації команди.

Узагальнюючи результати дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що соціальне підприємство «Зірка Давида» функціонує в сприятливих ринкових умовах – завдяки високій туристичній привабливості локації та зростаючому попиту на оздоровчий і соціально відповідальний туризм.

Таблиця 2.6 – Основні зовнішні та внутрішні ризики проєкту «Розширення садиби “Зірка Давида”»

Тип ризику	Зміст	Рівень	Суб'єкти впливу	Заходи мінімізації (узагальнено)
Зовнішні ризики				
Безпековий ризик	Погіршення воєнної та безпекової ситуації в регіоні	Середній	Держава, ЗСУ	Гнучкий графік реалізації, готовність до тимчасової зупинки робіт, адаптація бізнес-моделі (перенесення акценту на локальних клієнтів тощо)
Регуляторний ризик	Зміна вимог до аграрної діяльності, водопостачання, будівельних норм	Середній	Центральні та місцеві органи влади	Моніторинг законодавства, консультації з юристами, отримання всіх необхідних дозволів
Природні ризики	Аномальні погодні умови (град, посуха, морози)	Середній	Природні фактори	Укріплена конструкція теплиці, система зрошення, план аварійних дій
Ринковий ризик	Зниження туристичної активності через економічну/енергетичну кризу	Середній	Загальноекономічна ситуація	Диверсифікація цільових аудиторій, фокус на внутрішньому туризмі та організованих групах, співпраця з ветеранськими організаціями
Внутрішні ризики				
Будівельні затримки	Несвоєчасне завершення будівельних робіт	Середній	Підрядні організації	Чіткі договори з відповідальністю за строки, регулярний контроль графіка робіт
Агровиробничі ризики	Проблеми з агротехнікою та якістю продукції	Середній	Команда, агротехнік	Навчання персоналу, консультації з фахівцями, якісне насіння та матеріали
Фінансові ризики	Брак ліквідності для покриття неочікуваних витрат	Середній	Власник проєкту	Формування резервного фонду, планування співфінансування, оптимізація витрат
Попит на продукцію	Низький попит на тепличну продукцію в регіоні	Низький	Місцева громада, ринок	Попередній аналіз попиту, продаж через партнерів, система попередніх замовлень

Внутрішній ресурсний потенціал, підсилений грантовим фінансуванням, дозволяє реалізувати модель масштабування за рахунок створення теплиці, їдальні й тренажерної зали. Водночас наявні ризики вимагають системного управління, що буде деталізовано в наступних підрозділах і розділах роботи.

2.3. Оцінка фінансових результатів, соціального впливу та можливостей грантового фінансування для масштабування діяльності

Масштабування діяльності соціального підприємства «Зірка Давида» через реалізацію проєкту «Розширення садиби “Зірка Давида” для створення умов реабілітації військовослужбовців: будівництво їдальні та облаштування тренажерної зали» потребує комплексної оцінки фінансових результатів, соціального впливу та доцільності грантового фінансування як інструменту підтримки зростання. У цьому підрозділі на основі даних проєктної заявки, розробленої в межах магістерського дослідження, здійснюється відповідний аналіз.

Фінансові результати та прогноз рентабельності проєкту масштабування

Фінансові результати майбутнього масштабування визначаються передусім параметрами бюджету проєкту, структурою джерел фінансування та впливом інвестицій на операційні витрати й доходи соціального підприємства. Згідно з проєктною заявкою, загальний бюджет проєкту становить 2 010 235 грн, з яких 1 600 000 грн – грантові кошти, а 410 235 грн – співфінансування за рахунок власних ресурсів ФОП Митченко О.В.

Частка грантового фінансування складає близько 79,6 % загального бюджету, тоді як власний внесок – орієнтовно 20,4 %, що відповідає практиці «розподілу ризиків» між донором і бенефіціаром.

Основні фінансові параметри проєкту узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні фінансові параметри проєкту розширення садиби «Зірка Давида»

Показник	Значення	Коментар
Загальний бюджет проєкту	2 010 235 грн	Повна вартість реалізації проєкту розширення (будівництво їдальні, теплиця, свердловина, тренажерна зала)
Запитувана сума гранту	1 600 000 грн	Кошти Фонду, спрямовані на капітальні витрати й ключове обладнання
Сума співфінансування	410 235 грн	Власні кошти заявника, що покривають частину будівельних та організаційних витрат
Частка грантових коштів у бюджеті	≈79,6 %	Свідчить про інвестиційний характер підтримки, спрямованої на створення нових активів
Частка власного внеску	≈20,4 %	Підтверджує зацікавленість та відповідальність підприємця за результати проєкту

Як видно з табл. 2.7, грант відіграє роль каталізатора інвестицій, покриваючи основні капітальні витрати, які є занадто значними для самофінансування на ранньому етапі розвитку. Власний внесок засвідчує готовність підприємця брати на себе частину фінансового навантаження, що підвищує довіру до проєкту з боку донора та відповідає сучасним підходам до фінансування соціального підприємництва.

Ключовим елементом фінансової стійкості є зменшення операційних витрат та диверсифікація доходів після завершення грантової підтримки. В проєктній заявці зазначено, що:

завдяки власному вирощуванню овочів у теплиці витрати на закупівлю продуктів для їдальні зменшаться на 40–60 %, що безпосередньо підвищить маржинальність харчування;

надлишок тепличної продукції реалізовуватиметься мешканцям громади та закладам харчування, формуючи нове джерело доходів;

розширення їдальні та покращення якості харчування дозволить збільшити завантаженість садиби на 20–30 % протягом першого року після завершення проєкту;

буріння власної свердловини знизить витрати на водопостачання та захистить бізнес від зростання тарифів.

Ці фактори формують комбінований ефект: одночасне скорочення витрат і збільшення доходів, що, за розрахунками, дозволить уже з другого року після завершення грантового проєкту досягти стабільного операційного прибутку та фінансової самодостатності садиби, при цьому зберігаючи й посилюючи соціальну місію.

У магістерській роботі представлено схему впливу грантових інвестицій на фінансові результати (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 - Логіка впливу грантових інвестицій на фінансові результати та розвиток соціального підприємства

Схема демонструє логіку переходу від одноразової грантової підтримки до сталого економічного ефекту та подальших можливостей реінвестування прибутку в розвиток соціального підприємства.

Оцінка соціального впливу проєкту масштабування

Оскільки «Зірка Давида» є соціальним підприємством, оцінка ефективності масштабування не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Важливе значення має соціальний вплив, тобто зміни, що відбудуться для цільових груп і громади внаслідок реалізації проєкту.

У проєктній заявці окреслено як очікувані результати, так і конкретні індикатори соціальної дії. Зокрема, серед цілей і завдань проєкту зазначено: створення власного аграрного циклу для забезпечення якісного харчування гостей, розширення можливостей харчування й збільшення кількості відвідувачів, підтримка соціальної місії безкоштовного оздоровлення військових, популяризація локального аграрного туризму.

Окремим блоком у заявці описано соціальний вплив проєкту, де наголошується, що його реалізація дозволить:

- забезпечити якісне та збалансоване харчування для військовослужбовців, ветеранів і гостей завдяки використанню власних екологічно чистих овочів;
- зменшити продовольчу вразливість садиби та забезпечити сталість соціальних ініціатив (безкоштовна реабілітація військових) через зниження витрат;
- поширювати культуру підтримки захисників України, систематично спрямовуючи частину прибутку на потреби ЗСУ та ветеранські програми;
- забезпечити доступ місцевих мешканців до якісної сільськогосподарської продукції за доступними цінами;
- підвищити соціальну згуртованість завдяки організації спільних подій, дегустацій, кулінарних вечорів, волонтерських акцій.

Для систематизації ключових аспектів соціального впливу доцільно подати табл. 2.8.

Таким чином, масштабування діяльності через створення теплиці, їдальні та тренажерної зали має мультиплікативний соціальний ефект: не лише забезпечує кращі умови проживання та харчування для військових, а й створює нові можливості для громади та зміцнює культуру підтримки захисників на локальному рівні.

Таблиця 2.8 – Основні напрями соціального впливу проєкту масштабування садиби «Зірка Давида»

Напрямок соціального впливу	Зміст змін	Приклади індикаторів
Підтримка військових і ветеранів	Покращення умов реабілітації через якісне харчування, комфортну інфраструктуру, доступ до природи й термальних вод	Збільшення кількості безкоштовних днів перебування військових на 30 %; частка військових серед гостей; кількість осіб, що пройшли реабілітацію за рік
Зменшення продовольчої вразливості садиби	Перехід на власне вирощування частини продукції, стабілізація витрат на харчування	Частка продукції власного виробництва в загальному обсязі споживання; зниження витрат на закупівлю овочів на 40–60 %
Підтримка ЗСУ та ветеранських програм	Спрямування частини прибутку на благодійні ініціативи (у т.ч. фонд пам'яті Давида Іщенка)	Відсоток або сума прибутку, перерахована на потреби ЗСУ чи ветеранські програми; кількість підтриманих ініціатив
Розвиток локальної громади	Забезпечення доступу до якісної продукції, створення можливостей зайнятості, організація спільних подій	Обсяг реалізованої мешканцям продукції; кількість створених/підтриманих робочих місць; кількість проведених публічних заходів
Соціальна згуртованість та культура взаємопідтримки	Формування простору, де поєднуються відпочинок, благодійність і локальні ініціативи	Кількість учасників заходів; зворотний зв'язок від гостей і громади; медійне висвітлення проєкту

Важливо, що соціальний вплив вбудований у бізнес-модель і підтримується фінансовими результатами, а не є окремим додатком до комерційної діяльності.

Можливості грантового фінансування як інструменту масштабування діяльності «Зірки Давида»

Оцінка можливостей грантового фінансування для масштабування діяльності соціального підприємства «Зірка Давида» має враховувати відповідність проєкту пріоритетам грантової програми, тип і структуру витрат, які покриваються за рахунок гранту, а також перспективи фінансової й соціальної стійкості після завершення підтримки.

Форма проєктної заявки свідчить, що ініціатива подана до Програми підтримки ветеранського підприємництва (Український ветеранський фонд). У заявці прямо зазначено, що проєкт «відповідає пріоритетам грантової програми

та має сталу економічну модель», поєднуючи аграрну діяльність, підтримку ветеранів і розвиток туристичної інфраструктури.

Це відповідає теоретичним підходам, розглянутим у першому розділі магістерської роботи, де гранти розглядалися як квазівенчурний інструмент для покриття високоризикових початкових інвестицій у соціальні інновації.

За рахунок грантових коштів передбачається профінансувати ті елементи інвестицій, які важко або неможливо покрити з операційного прибутку на ранньому етапі:

- будівництво та облаштування їдальні на 30 посадкових місць;
- спорудження теплиці та системи поливу;
- буріння свердловини і підведення води до теплиці та кухні;
- промоційні заходи (інформаційна кампанія, захід відкриття тощо).

Таким чином, грант дозволяє створити матеріальну базу масштабування, тоді як власні кошти і майбутній операційний прибуток забезпечують поточну діяльність і розвиток. Це повністю узгоджується з логікою механізму залучення грантового фінансування, описаного у теоретичному розділі: грант покриває «капітальний стрибок» (створення нової потужності), далі вмикається механізм самофінансування.

З погляду подальших можливостей, розроблена грантова заявка створює для «Зірки Давида»:

репутаційний актив – досвід участі в грантових конкурсах і реалізації проєктів з прозорою звітністю підвищує шанси на залучення наступних грантів або імпакт-інвестицій;

методологічну основу – чітко прописана логіка змін (цілі, завдання, індикатори, ризики, команда) може бути адаптована для подання до інших програм підтримки регіонального розвитку, туризму, реабілітації ветеранів тощо;

фінансовий «трамплін» – очікуваний стабільний операційний прибуток із другого року відкриває можливості для часткового самофінансування нових соціальних ініціатив і співфінансування наступних проєктів.

З урахуванням вищенаведеного, можна зробити висновок, що грантове фінансування в проєкті розширення садиби «Зірка Давида» виконує подвійну функцію:

Інвестиційну – забезпечує створення матеріальної інфраструктури, без якої масштабування діяльності та соціального впливу було б неможливим або надто повільним.

Структуротворчу – задає рамку стратегічного розвитку підприємства, прив'язуючи фінансові показники до чітко визначених соціальних результатів та індикаторів, що відповідає сучасному підходу до управління соціальними проєктами (impact-oriented management).

Отже, у другому розділі здійснено прикладний аналіз діючого соціального підприємства «Зірка Давида» як об'єкта масштабування за рахунок грантового фінансування. Показано, що садиба у с. Велятино є гібридною моделлю соціального підприємства в сфері сільського туризму, яка поєднує бізнесову складову (проживання й харчування гостей, розвиток агровиробництва) із соціальною місією – безкоштовною реабілітацією військовослужбовців і ветеранів, підтримкою ЗСУ та розвитком місцевої громади.

Аналіз внутрішнього середовища засвідчив наявність суттєвого ресурсного потенціалу: приваблива локація поруч із термальними водами, можливість створення замкненого агро-оздоровчого циклу (теплиця – кухня – гості), доступ до грантових ресурсів, сформована команда проєкту та партнерства з інституціями підтримки. Водночас виявлено й обмеження – потребу в значних капітальних інвестиціях, обмеженість кадрових ресурсів на старті, необхідність розвитку компетенцій у тепличному господарстві та управлінні масштабуванням.

Дослідження зовнішнього середовища показало сприятливий ринковий контекст: Велятино вже має репутацію термального курорту із сталим попитом на послуги розміщення й оздоровчого туризму, а сегмент військових і ветеранів створює особливий запит на реабілітаційні послуги. Конкурентне середовище є досить насиченим, але «Зірка Давида» посідає виразну нішу завдяки соціальній

місії, аграрній складовій та роботі з громадою, що дозволяє уникати прямої цінової конкуренції й орієнтуватися на цінності й довіру.

Оцінка фінансових параметрів і соціального впливу проєкту розширення засвідчила, що грантові інвестиції мають потенціал одночасно зменшити операційні витрати (за рахунок власної тепличної продукції й автономного водопостачання), диверсифікувати доходи (продаж надлишків продукції, збільшення завантаженості садиби) та істотно посилити соціальний ефект (збільшення кількості безкоштовних днів для військових, підтримка ЗСУ, розвиток громади). Ідентифіковані ризики оцінено як переважно середні, для них визначено реалістичні заходи мінімізації, що свідчить про керованість ризикового профілю проєкту.

Таким чином, результати аналізу діючого соціального підприємства «Зірка Давида» підтверджують обґрунтованість і доцільність масштабування його діяльності за рахунок грантового фінансування. Отримані висновки слугують основою для розробки у третьому розділі магістерської роботи конкретної грантової заявки на масштабування, деталізації бюджету, системи заходів, очікуваних результатів, індикаторів соціального впливу та механізмів забезпечення фінансової й соціальної стійкості в середньостроковій перспективі. У третьому розділі магістерської роботи ці висновки будуть використані для деталізації механізмів управління масштабованим соціальним підприємством, розробки маркетингової стратегії, системи моніторингу й оцінки, а також обґрунтування ефективності запропонованої моделі з позицій як фінансової, так і соціальної результативності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ГРАНТОВОГО ПРОЄКТУ МАСШТАБУВАННЯ ДІЮЧОГО СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗІРКА ДАВИДА»

3.1. Обґрунтування проєктної ідеї, мети, завдань та логіки змін грантового проєкту

Розробка грантової заявки для масштабування діючого соціального підприємства «Зірка Давида» спирається на результати аналітичних досліджень, здійснених у розділі 2 магістерської роботи. Виявлені там проблеми – обмежена інфраструктурна спроможність садиби, сезонність завантаження, залежність від закупівних продуктів харчування, недостатня місткість їдальні, відсутність повноцінної спортивно-реабілітаційної інфраструктури – безпосередньо трансформуються у проєктну ідею, що пропонується до фінансування.

Проєкт реалізується на базі приватної садиби «Зірка Давида» у селі Велятино Хустського району Закарпатської області, яка вже має репутацію простору відпочинку й реабілітації для військовослужбовців та туристів.

Соціальна місія підприємства полягає у підтримці військових та ветеранів через створення безпечних умов для відновлення, поєднаних із турботою про фізичне та психологічне здоров'я. Запропонований грантовий проєкт має на меті посилити цю місію, забезпечивши масштабування діяльності й підвищення її стійкості.

Ключовий зміст проєктної ідеї – створення на території садиби цілісного аграрно-оздоровчого комплексу шляхом:

- будівництва овочевої теплиці для вирощування екологічно чистих продуктів;
- буріння та облаштування свердловини для стабільного водопостачання;
- розширення приміщення їдальні для організованого харчування гостей;

- облаштування тренажерної зали як елемента фізичної реабілітації військових.

Таким чином, проєкт поєднує три виміри:

економічний – зниження операційних витрат, диверсифікація доходів, збільшення завантаженості садиби;

соціальний – розширення можливостей безкоштовної реабілітації військовослужбовців і підтримки місцевої громади;

екологічний – локальне виробництво продуктів харчування, раціональне використання природних ресурсів, у т.ч. води.

З огляду на умови грантового конкурсу, проєктна заявка розрахована на шестимісячний період реалізації з подальшим виходом на фінансову та операційну сталість завдяки зменшенню витрат і приросту доходів.

Мета, специфічні цілі та завдання грантового проєкту

На основі логіки соціальних змін та підходу, орієнтованого на результати, сформульовано загальну мету, специфічні цілі й систему завдань проєкту.

Загальна мета проєкту – забезпечити масштабування соціального підприємства «Зірка Давида» як простору оздоровлення та реабілітації військових через створення власної інфраструктури виробництва продуктів харчування й розширення можливостей для комплексного прийому гостей.

Для досягнення загальної мети виокремлено такі *специфічні цілі*:

Створення власного аграрного циклу для забезпечення якісного та доступного харчування гостей (гостей-туристів та військовослужбовців, які проходять реабілітацію).

Розширення інфраструктурних можливостей садиби для організованого харчування та оздоровлення (будівництво їдальні, облаштування тренажерної зали).

Підтримка соціальної місії та формування сталого соціального впливу на рівні громади через розширення безкоштовних послуг для військових та доступ до якісної продукції для мешканців села.

Відповідно до кожної цілі визначено завдання проєкту:

Для цілі 1:

- збудувати та ввести в експлуатацію теплицю площею не менше 100 м² для цілорічного вирощування овочів;
- буріння та облаштування свердловини з підведенням води до теплиці та кухні;
- впровадити систему поливу й організувати виробничі процеси в теплиці.

Для цілі 2:

- розширити їдальню, забезпечивши не менше 30 посадкових місць;
- оснастити кухню й теплицю необхідним обладнанням;
- створити тренажерну зону для фізичної реабілітації військовослужбовців (кардіо- та силові тренажери, базовий спортивний інвентар).

Для цілі 3:

- запустити стабільну модель безкоштовного та пільгового перебування військовослужбовців у садибі;
- провести інформаційну й промоційну кампанії, спрямовані на популяризацію аграрного туризму та підтримку ветеранів;
- інтегрувати механізм спрямування частини прибутку на підтримку ЗСУ та програм реабілітації ветеранів.

Логіко-структурна матриця грантового проєкту

Для узгодження елементів проєкту між собою та демонстрації внутрішньої логіки втручання сформовано логіко-структурну матрицю (ЛСМ), що показує зв'язок між цілями, завданнями, результатами, видами діяльності та індикаторами їх досягнення.

Таблиця 3.1 – Логіко-структурна матриця грантового проєкту «Розширення садиби “Зірка Давида” для створення умов реабілітації військовослужбовців»

Рівень логіки втручання	Опис (цілі / результати / діяльність)	Індикатори досягнення	Джерела перевірки	Ключові припущення (ризики)
Загальна мета	Масштабоване соціальне підприємство «Зірка Давида», яке забезпечує сталу реабілітацію військових та розвиток локальної громади	- Збільшення кількості безкоштовних днів перебування військових мінімум на 30%- Зростання загальної кількості гостей на 20–30% протягом року після завершення проєкту	Звіти підприємства, фінансова звітність, журнал реєстрації гостей, звіти донора	Стабільна безпекова ситуація у регіоні; достатній попит на послуги відпочинку та реабілітації
Специфічна ціль 1	Створення власного аграрного циклу для забезпечення якісного харчування гостей	- Збудована й введена в експлуатацію теплиця $\geq 100 \text{ м}^2$ - Функціонуюча система поливу та водозабезпечення	Акти введення в експлуатацію, фотозвіт, накладні, договори з підрядниками	Сприятливі природно-кліматичні умови; відсутність критичних технічних збоїв теплиці
Специфічна ціль 2	Розширення інфраструктури харчування й оздоровлення	- Побудована їдальня на 30 посадкових місць- Облаштована тренажерна зона з базовим набором обладнання	Технічна документація, фото- та відеофіксація, акти прийому будівельних робіт	Вчасне виконання робіт підрядниками; відсутність значних коливань вартості будматеріалів
Специфічна ціль 3	Посилення соціального впливу й сталість соціальної місії	- +30% безкоштовних днів перебування військових- Не менше однієї промокампанії та одного публічного заходу відкриття	Журнал реєстрації військових, звіти про комунікаційні заходи, матеріали в медіа	Зацікавленість військових і ветеранських організацій; активність локальної громади

Продовження табл. 3.1

Результат 1	Функціонуюча теплиця для вирощування овочів	- 1 теплиця ≥ 100 м ² - Не менше 3 основних культур (овочі, зелень) протягом року	Акти, фото, виробничі журнали	Своєчасне постачання матеріалів, вдалий підбір сортів і технологій
Результат 2	Забезпечене автономне водопостачання садиби та теплиці	- 1 бурова свердловина- Система подачі води до теплиці та кухні	Акти приймання, технічна документація	Відсутність геологічних перешкод, стабільність роботи насосного обладнання
Результат 3	Розширена та обладнана їдальня	- 30 посадкових місць- Запуск щоденного харчування з використанням власних овочів	Фото, меню, журнали закупівель та списання продуктів	Стабільний попит гостей; можливість укомплектувати кухонний персонал
Результат 4	Облаштована тренажерна зала	- Закуплено та встановлено комплект тренажерів- Не менше 2 групових/індивідуальних занять на тиждень	Фото, розклад занять, відгуки військових	Збереження обладнання в належному стані; наявність інструктора або відповідальної особи
Результат 5	Проведена інформаційна кампанія та публічний захід відкриття	- 1 промокампанія- 1 публічний захід (відкриття їдальні/теплиці/тренажерної зали)	Звіти про захід, публікації в соцмережах, медіа-матеріали	Партнерська підтримка (зокрема Освітня Академія «UAdvise»), зацікавленість ЗМІ
Ключові види діяльності	Будівництво теплиці, буріння свердловини, розширення їдальні, облаштування тренажерної зали, закупівля обладнання, проведення промоційного заходу	- Завершені будівельно-монтажні роботи- Закуплено та змонтовано обладнання- Проведено комунікаційну кампанію	Договори, акти виконаних робіт, фінансова звітність, медіа-матеріали	Реалістичність графіку на 6 місяців, достатність грантового фінансування та співфінансування (1 600 000 грн від Фонду, 410 235 грн – власні кошти)

Представлена логіко-структурна матриця відображає внутрішню послідовність змін: від інвестицій у матеріальну інфраструктуру (теплиця, свердловина, їдальня, тренажерна зала) – до запуску нових процесів (вирощування продукції, організоване харчування, реабілітаційні активності) та, зрештою, до досягнення соціального ефекту у вигляді посиленої підтримки військовослужбовців, розвитку аграрного туризму й зміцнення локальної громади.

Індикатори сформульовано переважно в кількісній формі (кількість об'єктів інфраструктури, площа теплиці, число місць у їдальні, приріст бронювань, відсоток збільшення безкоштовних днів для військових тощо), що відповідає вимогам донорських програм і дає змогу здійснювати системний моніторинг впровадження проєкту.

Важливим елементом логіки змін є врахування ризиків та припущень: погіршення безпекової ситуації, зміни регуляторних вимог, аномальні погодні умови, низький попит на продукцію або послуги, затримки будівельних робіт, технічні проблеми в теплиці чи тренажерній залі. У проєктній заявці запропоновано конкретні шляхи мінімізації цих ризиків – від гнучкого планування і диверсифікації цільових аудиторій до регулярного моніторингу законодавчих змін і консультацій з фахівцями.

Таким чином, параграф 3.1 демонструє, що проєктна ідея масштабування соціального підприємства «Зірка Давида» не є випадковою або відірваною від реальних проблем бізнесу та громади. Вона логічно впливає з попереднього аналізу, відповідає потребам цільових груп, узгоджується з вимогами донорської програми, має чітко визначені цілі, завдання, індикатори та механізми мінімізації ризиків і тим самим створює підґрунтя для успішної реалізації грантового проєкту.

3.2. Бюджет грантового проєкту та обґрунтування статей витрат

Бюджет грантового проєкту є фінансовим відображенням логіки змін, обґрунтованої у підрозділі 3.1, та визначає реальні масштаби й темпи

масштабування соціального підприємства «Зірка Давида». Через бюджет конкретизуються ресурси, необхідні для досягнення цілей проєкту, розподіляються витрати між грантовими коштами та співфінансуванням, а також задаються рамки для подальшої оцінки ефективності використання гранту та фінансової стійкості підприємства.

Згідно з проєктною заявкою, загальний бюджет проєкту становить 2 010 235 грн, з яких 1 600 000 грн – запитувана сума від Українського ветеранського фонду, а 410 235 грн – співфінансування за рахунок власних коштів заявника.

Таким чином, частка грантових коштів у структурі бюджету складає близько 79,6 %, а частка власного внеску – близько 20,4 %. Такий розподіл відповідає сучасним підходам до підтримки соціального підприємництва, коли донор бере на себе основне навантаження з фінансування капітальних інвестицій, а підприємець підтверджує свою зацікавленість і відповідальність шляхом співфінансування.

Структура бюджету за основними напрямками витрат

У додатку до проєктної заявки (кошторис) витрати деталізовані за окремими статтями, однак для потреб магістерської роботи доцільно подати узагальнену структуру бюджету за основними напрямками, що безпосередньо відповідають цілям і завданням проєкту (табл. 3.2).

Запропонована агрегована структура демонструє, що основний фокус бюджету припадає на:

- створення та модернізацію матеріальної інфраструктури (їдальня, теплиця, свердловина, тренажерна зала);
- забезпечення функціонування аграрного циклу (тепличне господарство, водопостачання);
- комунікаційний компонент, необхідний для інформування цільових груп і підтримки завантаженості садиби.

Таблиця 3.2 – Узагальнена структура бюджету грантового проєкту
«Розширення садиби “Зірка Давида”»

№	Напрямок витрат	Зміст витрат	Основне джерело фінансування
1	Будівництво та облаштування їдальні	Проектні та будівельно-монтажні роботи з розширення приміщення їдальні, внутрішні оздоблювальні роботи, підлога, вентиляція, освітлення, меблі (столи, стільці), базове кухонне обладнання	Переважно грантові кошти, частково співфінансування (оздоблення, меблі)
2	Створення теплиці та аграрної інфраструктури	Закупівля матеріалів для зведення теплиці (каркас, покриття, фурнітура), системи крапельного поливу, ємностей для води, інструментів, початкового насіння/розсади	Грантові кошти (капітальні витрати), співфінансування може спрямовуватися на поточні агровитрати
3	Буріння та облаштування свердловини	Послуги спеціалізованої компанії з буріння, насосне обладнання, труби, підключення до теплиці та кухні, базова система водоочищення (за потреби)	Переважно грантові кошти
4	Облаштування тренажерної зали	Придбання кардіо- та силових тренажерів, матів, дрібного інвентарю; ремонт та мінімальне оздоблення приміщення	Поєднання грантових коштів (обладнання) та співфінансування (ремонт)
5	Комунікація та промоція	Розробка та реалізація інформаційної кампанії, просування в соцмережах, виготовлення промоматеріалів, організація публічного заходу відкриття	Грантові кошти
6	Адміністративні та супровідні витрати проєкту	Частина витрат на бухгалтерський супровід проєкту, юридичні послуги (за потреби), канцелярія, транспорт, банківські комісії	Переважно власний внесок, частково грантові кошти в межах допустимих лімітів програми
7	Резерв на непередбачувані витрати	Резерв для компенсації можливого зростання цін на будматеріали, транспорт, енергоносії тощо	Переважно власний внесок

Такий розподіл є логічним з позицій теорії масштабування соціального підприємства: грантові ресурси спрямовуються на одноразові або великі інвестиційні витрати, які створюють базу для подальшого отримання стабільного операційного доходу чи економії витрат.

Співвідношення грантового фінансування та співфінансування

Особливістю розробленого бюджету є наявність співфінансування у розмірі 410 235 грн, що повністю формується за рахунок власних коштів підприємця.

Це означає, що заявник не лише розраховує на грант, але й демонструє готовність інвестувати в розвиток бізнесу, беручи на себе частину фінансових ризиків.

Умовно можна виділити такі підходи до розподілу джерел фінансування:

Грантові кошти покривають переважно:

- будівництво та оснащення теплиці;
- буріння та облаштування свердловини;
- основні будівельно-монтажні роботи з розширення їдальні;
- закупівлю основного обладнання для їдальні та тренажерної зали;
- реалізацію інформаційно-промоційної кампанії.

Власні кошти (співфінансування) спрямовуються на:

- частину оздоблювальних робіт і дооснащення приміщень;
- частину транспортних та адміністративно-господарських витрат;
- формування резерву на непередбачувані витрати;
- поточну оплату праці залучених працівників (за межами грантового бюджету, але в логіці фінансової моделі).

Таке співвідношення дозволяє, з одного боку, мінімізувати боргове навантаження на підприємство, а з іншого – забезпечити достатню гнучкість у реалізації проєкту, оскільки частина витрат може оперативно коригуватися за рахунок власних ресурсів.

Логіка фінансування відображена на рис. 3.2 «Схема структури фінансування проєкту».



Рисунок 3.2 - Схема структури фінансування проєкту

Такий візуальний елемент підкреслює, що грант і співфінансування доповнюють один одного, а не дублюють, і що без власного внеску досягти заявлених цілей було б значно складніше.

Обґрунтування ключових статей витрат

Важливим елементом розробки грантової заявки є аргументація кожної значущої статті витрат через її зв'язок із цілями та очікуваними результатами проєкту.

Будівництво та оснащення їдальні.

Необхідність цієї статті витрат обумовлена потребою у створенні повноцінного простору для організованого харчування гостей, включно з військовослужбовцями й ветеранами, що проходять безкоштовну реабілітацію. Розширення їдальні дозволяє:

- збільшити одночасну місткість до 30 посадкових місць;
- забезпечити більшу завантаженість садиби (очікуване зростання бронювань на 20–30 %);

- підняти якість харчування та сформувати імідж садиби як місця з локальною кухнею на основі власної продукції.

Отже, інвестиції в їдальню мають не тільки інфраструктурний, а й маркетинговий та соціальний ефект.

Створення теплиці та системи поливу.

Витрати на теплицю є ключовими для реалізації ідеї власного аграрного циклу. Саме вони забезпечують:

- зменшення витрат на закупівлю овочів і зелені на 40–60 %;
- можливість вести аграрну діяльність у міжсезоння;
- створення додаткового джерела доходу через реалізацію надлишку продукції місцевим мешканцям та закладам харчування.

Таким чином, ця стаття витрат обґрунтовується як з точки зору економії, так і диверсифікації доходів.

Буріння свердловини та водопостачання.

Витрати на власну свердловину та підведення води до теплиці й кухні спрямовані на:

- зниження витрат на водопостачання;
- підвищення автономності садиби та захист від підвищення тарифів;
- забезпечення стабільною водою як аграрного, так і готельно-ресторанного сегментів діяльності.

Це інвестиція у ресурсну стійкість бізнесу, яка особливо важлива в умовах економічної та енергетичної нестабільності.

Облаштування тренажерної зали.

Хоча ця стаття витрат може здаватися другорядною з економічної точки зору, вона має високий соціальний ефект, оскільки безпосередньо пов'язана з реабілітацією військовослужбовців. Тренажерна зала:

- доповнює оздоровчу інфраструктуру садиби;
- створює умови для фізичної активності та відновлення;
- підсилює позиціонування садиби як реабілітаційного простору, а не лише туристичного об'єкта.

Комунікаційні та промоційні витрати.

Виділення окремого блоку витрат на інформаційні кампанії, захід відкриття та медійний супровід є необхідною умовою для:

- інформування цільових аудиторій (військові, ветерани, туристи, громада);
- просування нових послуг і формування стійкого потоку бронювань;
- забезпечення прозорості та підзвітності проєкту перед громадськістю та партнерами.

Без промоційного компонента очікуваний соціальний і економічний ефект від інвестицій у інфраструктуру міг би бути суттєво нижчим.

Узгодженість бюджету з етапами реалізації проєкту

У проєктній заявці бюджет тісно пов'язаний із двома основними етапами реалізації, кожен з яких має визначений перелік робіт та очікуваних результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Узгодженість бюджетних витрат з етапами реалізації проєкту

Етап	Тривалість	Основні види діяльності	Групи витрат, що переважають
Етап 1. Підготовка та інфраструктура	3 місяці	Буріння свердловини та підведення води; будівництво теплиці; початок будівництва їдальні; підготовка системи поливу в теплиці	Будівельно-монтажні роботи; закупівля матеріалів для теплиці; послуги з буріння свердловини
Етап 2. Завершення будівництва та запуск	3 місяці	Завершення оздоблення та облаштування їдальні; закупівля обладнання для теплиці; запуск послуг; промокампанія та відкриття	Обладнання (кухня, теплиця, тренажери); меблі; витрати на промоцію та комунікацію

Така логіка бюджету дозволяє:

- уникати надмірної концентрації витрат в одному періоді;
- планувати грошові потоки з урахуванням графіку будівельно-монтажних робіт;

- чітко відстежувати, які витрати забезпечують досягнення проміжних результатів (наявність теплиці, свердловини, їдальні) та кінцевих цілей (зростання завантаженості, соціальний вплив).

Узагальнюючи, можна зробити такі ключові висновки:

Бюджет грантового проєкту «Розширення садиби “Зірка Давида”» є структурно збалансованим: він поєднує інвестиції в інфраструктуру, аграрний компонент, реабілітаційну зону, а також комунікаційний блок, що забезпечує використання створеного потенціалу.

Співвідношення гранту та співфінансування (приблизно 80/20) відповідає логіці розподілу ризиків і демонструє активну позицію підприємця, який не тільки отримує підтримку, а й сам інвестує у розвиток.

Структура та обґрунтування витрат узгоджуються з цілями, завданнями і логікою змін, викладеними у підрозділі 3.1, а також із вимогами донорської програми (фокус на реабілітації військових, розвитку підприємництва, підтримці громади).

Бюджет виступає не лише фінансовим планом, а й інструментом стратегічного управління масштабуванням: правильно структуровані інвестиції дозволяють одночасно підвищити економічну ефективність, зменшити вразливість до зовнішніх шоків та посилити соціальну місію підприємства.

У подальшому (підрозділ 3.3) на основі цього бюджету доцільно здійснити кількісну та якісну оцінку ефективності використання грантових коштів, у тому числі через аналіз очікуваних змін фінансових результатів, соціального впливу та стійкості моделі соціального підприємства.

3.3. Оцінка ефективності та стійкості грантового проєкту масштабування соціального підприємства «Зірка Давида»

Оцінка ефективності грантового проєкту є завершальним етапом обґрунтування доцільності масштабування соціального підприємства «Зірка Давида» та логічним продовженням попередніх підрозділів, у яких було сформовано проєктну ідею (підрозділ 3.1) та проаналізовано бюджет і структуру

витрат (підрозділ 3.2). У цьому підрозділі здійснюється комплексна оцінка фінансово-економічної, соціальної та організаційно-стратегічної ефективності проєкту, а також проаналізовано стійкість результатів після завершення грантової підтримки.

Підходи до оцінки ефективності грантового проєкту

Для соціального підприємства, яке поєднує підприємницьку та соціальну місії, оцінка ефективності не може обмежуватися тільки фінансовими показниками. Вона має бути багатокомпонентною й охоплювати:

- фінансово-економічну ефективність – вплив проєкту на структуру витрат, доходів, рентабельність і ліквідність підприємства;
- соціальну ефективність – ступінь досягнення соціальних цілей, пов'язаних із підтримкою військовослужбовців, ветеранів і місцевої громади;
- інституційну та стратегічну ефективність – внесок проєкту в посилення організаційної спроможності, репутації та можливостей подальшого розвитку.

З огляду на обмеженість вихідної статистичної інформації та те, що проєкт на момент написання магістерської роботи перебуває на стадії планування, оцінка ефективності має прогнозний характер і базується на показниках, закладених у проєктну заявку (очікуване зниження витрат, зростання обсягу послуг, збільшення кількості безкоштовних днів для військових, розширення соціальних програм тощо).

Для зручності аналізу виділимо три блоки:

- фінансово-економічна ефективність;
- соціальна ефективність;
- стійкість результатів та інституційна ефективність.

Фінансово-економічна ефективність проєкту

Фінансово-економічна ефективність грантового проєкту проявляється передусім через зміну структури витрат і доходів соціального підприємства внаслідок реалізації інвестиційних заходів: створення теплиці, буріння свердловини, модернізація їдальні, облаштування тренажерної зали.

У проєктній заявці зазначено, що реалізація проєкту дозволить:

- зменшити витрати на закупівлю овочів та зелені на 40–60 % завдяки власному тепличному виробництву;
- збільшити завантаженість садиби (кількість гостей) на 20–30 % протягом року після завершення проєкту;
- зменшити залежність від зовнішніх постачальників води через буріння власної свердловини та підведення води до теплиці й кухні, що зменшує експлуатаційні витрати та ризики зростання тарифів.

Для відображення очікуваних змін доцільно використати індексний підхід, коли базові (допроєктні) показники приймаються за 100 %, а прогнозні – розраховуються як індекси.

Таблиця 3.4 – Очікуваний вплив проєкту на ключові фінансово-економічні показники соціального підприємства «Зірка Давида»

Показник	Стан до проєкту (індекс = 100)	Очікуваний стан через 1–2 роки після проєкту*	Характер зміни
Річні витрати на закупівлю овочів та зелені	100	40–60	Зменшення на 40–60 % за рахунок власної теплиці
Загальні операційні витрати (з урахуванням економії води та продуктів)	100	80–85	Орієнтовне скорочення на 15–20 % (за рахунок економії продуктів, води, частково енергоносіїв)
Річний обсяг доходів від проживання та харчування гостей	100	120–130	Очікуване зростання на 20–30 % завдяки збільшенню завантаженості та привабливості послуг

Продовження табл. 3.4

Частка власної продукції в структурі собівартості харчування	0–10	40–60	Зростання частки власної продукції до 40–60 %
Операційний фінансовий результат (прибуток / збиток)	Умовно 100	130–150	Поліпшення за рахунок одночасного скорочення витрат та зростання доходів

Як видно з табл. 3.4, грантовий проєкт створює умови для структурного покращення фінансового стану підприємства: зменшуються змінні витрати (закупівля овочів, витрати на воду), натомість зростає валовий дохід за рахунок розширення потужностей і привабливості садиби. Фактично грантові кошти виконують роль інвестиційного ресурсу, який дозволяє здійснити стрибок розвитку, що в умовах обмеженого власного капіталу був би неможливий або занадто повільний.

З огляду на те, що грант є безповоротним, а створені активи (теплиця, їдальня, свердловина, тренажерна зала) залишаються у власності підприємства, можна стверджувати, що з фінансової точки зору проєкт має високий потенціал ефективності:

- капітальні витрати не створюють боргового навантаження;
- операційні вигоди (економія та приріст доходів) зберігаються у середньо- та довгостроковій перспективі;
- з'являється можливість формувати резервний фонд та реінвестувати частину прибутку в подальший розвиток.

Таким чином, навіть без точного розрахунку показників NPV чи IRR наявні дані про зниження витрат і зростання доходів дозволяють зробити висновок про очікувану фінансово-економічну доцільність проєкту.

Соціальна ефективність грантового проєкту

Соціальна ефективність проєкту безпосередньо пов'язана з місією соціального підприємства «Зірка Давида» – підтримкою військовослужбовців, ветеранів та місцевої громади. У проєктній заявці визначено низку соціальних результатів та відповідних індикаторів:

- збільшення кількості безкоштовних днів перебування військових щонайменше на 30 %;
- забезпечення якісного, збалансованого харчування для військових, ветеранів і гостей за рахунок власної продукції;
- надання можливості мешканцям громади купувати якісні овочі за доступними цінами;
- створення додаткових можливостей для зайнятості місцевих жителів;
- розвиток культури підтримки ЗСУ через спрямування частини прибутку на потреби армії та ветеранські ініціативи;
- зміцнення соціальної згуртованості завдяки проведенню спільних заходів, кулінарних вечорів, відкриття теплиці та ін.

Для структурованого представлення соціальної ефективності використаємо табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікуваний соціальний ефект від реалізації грантового проєкту

Напрямок соціального ефекту	Основний зміст змін	Ключові індикатори	Очікуваний результат
Підтримка військових та ветеранів	Покращення умов відпочинку й реабілітації; збільшення можливостей безкоштовного перебування	- +30 % безкоштовних днів перебування військових- Кількість військових, які скористалися послугами протягом року	Розширення доступу військових до якісного відпочинку та реабілітації
Поліпшення якості харчування	Забезпечення гостей свіжими місцевими овочами й зеленню з теплиці	- Частка власної продукції в раціоні гостей- Кількість вирощених партій продукції	Формування здорового, збалансованого харчування, зменшення харчової вразливості садиби
Підтримка ЗСУ та ветеранських ініціатив	Системне спрямування частини прибутку на благодійні цілі	- Обсяг перерахованих коштів на ЗСУ/ветеранські програми- Кількість підтриманих ініціатив	Підсилення ресурсної бази ветеранського руху та армії

Продовження табл. 3.5

Розвиток громади	Доступ до якісної продукції, нові можливості працевлаштування, спільні заходи	- Обсяг реалізованої продукції мешканцям громади- Кількість створених робочих місць- Число проведених публічних заходів	Підвищення рівня добробуту та згуртованості громади
Соціальна згуртованість	Формування простору зустрічі, підтримки й взаємодії	- Кількість учасників заходів- Відгуки гостей та мешканців- Публікації в медіа	Зміцнення горизонтальних зв'язків та відчуття спільноти

Важливо, що соціальна ефективність не є «побічним продуктом» комерційної діяльності, а інтегрована в бізнес-модель: чим успішніше працює теплиця, їдальня й готельна частина, тим більше ресурсів підприємство може спрямовувати на підтримку військових і громади. Це відповідає сучасним підходам до соціального підприємництва, де критерій успіху включає одночасно фінансову стійкість та масштаб соціального впливу.

Стійкість результатів та інституційна ефективність

Ключовим питанням для будь-якого грантового проєкту є сталість досягнутих результатів після завершення періоду фінансування. У випадку «Зірки Давида» можна виокремити кілька рівнів стійкості:

Фінансова сталість.

Створені за рахунок гранту активи (теплиця, їдальня, свердловина, тренажерна зала) генерують економічний ефект у вигляді:

- зменшення собівартості харчування;
- збільшення потужності прийому гостей;
- нових джерел доходів (реалізація продукції, додаткові послуги).

Це забезпечує можливість покривати поточні витрати без необхідності в повторному грантовому фінансуванні.

Організаційно-кадрова сталість.

Реалізація проєкту передбачає:

- формування команди, здатної управляти тепличним виробництвом, харчуванням і реабілітаційними активностями;
- налагодження партнерств із громадськими організаціями, ветеранськими спільнотами, Освітньою Академією «UAdvise».

Це посилює інституційну спроможність соціального підприємства, роблячи його менш залежним від зовнішніх шоків.

Соціальна та репутаційна сталість.

Завдяки проєкту «Зірка Давида» позиціонує себе як простір реабілітації військових і водночас як відповідальний учасник розвитку громади. Це формує:

- довіру з боку цільових груп;
- впізнаваність серед потенційних партнерів і донорів;
- репутаційний капітал, який може бути використаний для залучення наступних грантів або імпакт-інвестицій.

Нормативно-інституційна інтегрованість.

Проєкт узгоджується із пріоритетами Програми підтримки ветеранського підприємництва та загальною логікою відбудови й розвитку України в умовах війни (підтримка військових, створення робочих місць, розвиток локальних економік). Це підсилює шанси «Зірки Давида» на подальшу участь у програмах державної й донорської підтримки.

Важливим елементом є також система управління ризиками, розроблена в межах проєктної заявки: для основних зовнішніх та внутрішніх ризиків (безпекових, регуляторних, природних, будівельних, агровиробничих, фінансових) визначено ступінь імовірності, можливі наслідки та заходи мінімізації. Наявність такої системи свідчить про зрілість підходу до управління проєктом і підвищує інституційну ефективність.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити такі узагальнення:

Фінансово-економічна ефективність проєкту проявляється у прогнозованому скороченні операційних витрат (насамперед на закупівлю продуктів та водопостачання), збільшенні завантаженості садиби й диверсифікації доходів за рахунок тепличної продукції та покращених послуг

харчування. Грантові інвестиції виступають каталізатором зростання, не створюючи боргового тягаря.

Соціальна ефективність проєкту є значною та багатовимірною: поліпшення умов реабілітації військових, збільшення безкоштовних днів перебування, підтримка ЗСУ та ветеранських ініціатив, підвищення рівня добробуту й згуртованості місцевої громади. Соціальний ефект вбудований у бізнес-модель і підсилюється фінансовими результатами, а не існує автономно від них.

Інституційна та стратегічна ефективність полягає у зміцненні організаційної спроможності «Зірки Давида», формуванні партнерств, репутаційного капіталу та управлінських практик (ризик-менеджмент, моніторинг і звітність), що є важливою передумовою для подальшого розвитку та можливого залучення нових ресурсів.

Стійкість результатів забезпечується тим, що створені активи генеруватимуть економічний та соціальний ефект і після завершення грантового фінансування; при цьому власний внесок підприємця у співфінансуванні проєкту (понад 20 % загального бюджету) є свідченням його довгострокової зацікавленості й відповідальності.

Отже, розроблений грантовий проєкт масштабування діяльності соціального підприємства «Зірка Давида» можна оцінити як фінансово обґрунтований, соціально значущий та інституційно стійкий, що підтверджує доцільність його реалізації та відповідає загальній меті магістерської роботи – розробці механізму залучення грантового фінансування для підтримки масштабування діючих соціальних підприємницьких ініціатив в Україні.

Таким чином, у третьому розділі магістерської роботи було здійснено цілісну розробку грантового проєкту масштабування діючого соціального підприємства «Зірка Давида» на основі теоретико-методичних положень (підрозділ 1) та результатів прикладного аналізу (підрозділ 2). Показано, що масштабування соціального підприємства на етапі зростання доцільно здійснювати саме через інструмент грантового фінансування, який дозволяє

профінансувати капіталомісткі інвестиції без створення боргового навантаження та з одночасним посиленням соціальної місії.

У підрозділі 3 було обґрунтовано проєктну ідею, сформульовано загальну мету, специфічні цілі та завдання проєкту, а також побудовано логіко-структурну матрицю змін. Визначено, що ключовим змістом грантового втручання є створення на базі садиби «Зірка Давида» цілісного аграрно-оздоровчого комплексу через будівництво овочевої теплиці, буріння свердловини, розширення їдальні та облаштування тренажерної зали. Це дозволяє одночасно вирішити кілька проблем: зменшити витрати на харчування, підвищити якість послуг, збільшити потужність прийому гостей, розширити можливості для реабілітації військових і посилити взаємодію із громадою. Логіко-структурна матриця продемонструвала узгодженість між цілями, завданнями, результатами, видами діяльності, індикаторами та ризиками, що відповідає сучасним вимогам до грантових проєктів у сфері соціального підприємництва.

Розроблено бюджет грантового проєкту та здійснено обґрунтування основних статей витрат. Показано, що загальний бюджет проєкту становить 2 010 235 грн, із яких 1 600 000 грн – грант Українського ветеранського фонду, а 410 235 грн – співфінансування за рахунок власних коштів підприємця. Така структура фінансування демонструє раціональний розподіл ризиків між донором і бенефіціаром та підтверджує зацікавленість власника у довгостроковому розвитку підприємства. Узагальнена структура бюджету за напрямками (інфраструктура, теплиця, свердловина, тренажерна зала, комунікація, супровідні витрати) засвідчила, що грантові кошти спрямовуються насамперед на створення й модернізацію матеріальної бази, а власний внесок забезпечує гнучкість реалізації, покриття частини завершальних, адміністративних і резервних витрат. Аргументація кожної ключової статті витрат показала їхній прямий зв'язок із досягненням цілей проєкту та посиленням як економічної, так і соціальної ефективності діяльності «Зірки Давида».

Проведено комплексну оцінку очікуваної ефективності та стійкості грантового проєкту. На основі індикативних розрахунків показано, що реалізація проєкту має призвести до скорочення витрат на закупівлю овочів та зелені на 40–60 %, зменшення загальних операційних витрат, зростання доходів від проживання та харчування гостей на 20–30 % та підвищення операційного фінансового результату за рахунок поєднання економії і приросту виручки. Соціальна ефективність проєкту проявляється у збільшенні кількості безкоштовних днів перебування військових, покращенні умов реабілітації, підтримці Збройних сил України та ветеранських ініціатив, розвитку локальної громади через доступ до якісної продукції та створення додаткових можливостей зайнятості. Проаналізовано також інституційну спроможність і стійкість результатів: створені за рахунок гранту активи продовжуватимуть генерувати економічний і соціальний ефект після завершення фінансування, посилюючи організаційні, партнерські та репутаційні позиції соціального підприємства.

Отже, за результатами третього розділу доведено, що розроблений грантовий проєкт масштабування соціального підприємства «Зірка Давида» є фінансово обґрунтованим, соціально значущим і інституційно стійким. Він логічно впливає з проведеного теоретичного та аналітичного дослідження, відповідає пріоритетам програми підтримки ветеранського підприємництва та демонструє практичну реалізацію механізму залучення грантового фінансування для масштабування діючих соціальних підприємницьких ініціатив в Україні. Отримані результати можуть бути використані як модель для інших соціальних підприємств, що перебувають на етапі зростання й шукають інструменти для поєднання економічної стійкості із розширенням соціального впливу.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі «Розробка грантової заявки для масштабування діючого соціального підприємства» вирішено поставлену мету – обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичний грантовий проєкт масштабування діючого соціального підприємства на основі механізму залучення грантового фінансування (на прикладі соціального підприємства «Зірка Давида»). Усі основні завдання дослідження виконано, що дозволило отримати комплексні результати теоретичного, методичного й прикладного характеру.

По-перше, у роботі узагальнено та поглиблено теоретичні підходи до розуміння сутності соціального підприємництва, стадій його життєвого циклу та моделей розвитку й масштабування. Показано, що на етапі зростання та масштабування соціальні підприємства стикаються зі специфічними викликами – потребою у значних інвестиціях в інфраструктуру, збереженні соціальної місії при розширенні економічної діяльності, диверсифікації джерел фінансування. Доведено, що грантове фінансування на цьому етапі може виступати важливим інструментом підтримки зростання, якщо воно інтегроване в бізнес-модель підприємства та спрямоване на створення довгострокових активів.

По-друге, на основі системного підходу сформовано бачення механізму залучення грантового фінансування для масштабування соціальних підприємств як багаторівневої системи, що охоплює суб'єктів (соціальне підприємство, донори, органи влади, громаду, інституції підтримки), інструменти (гранти, консультаційна допомога, партнерства), процедури (оцінка готовності, підготовка заявки, реалізація проєкту, моніторинг та звітність) та інституційно-нормативне середовище. Уточнено, що результативні моделі підтримки поєднують грантові ресурси з іншими фінансовими інструментами та екосистемою супроводу соціального підприємництва.

По-третє, здійснено ґрунтовний прикладний аналіз діючого соціального підприємства «Зірка Давида», що функціонує у форматі приватної садиби

сільського туризму та має чітко виражену соціальну місію – реабілітація й підтримка військовослужбовців, розвиток локальної громади. Досліджено внутрішнє середовище (ресурсний потенціал, кадрові, фінансові, організаційні можливості) та зовнішнє середовище (попит, конкурентне оточення, ризики). Встановлено, що підприємство має значний потенціал для масштабування через розвиток аграрно-оздоровчого простору, але потребує суттєвих капітальних інвестицій, які неможливо забезпечити лише за рахунок власних ресурсів.

По-четверте, на основі результатів аналізу розроблено грантовий проєкт масштабування соціального підприємства «Зірка Давида», що передбачає створення теплиці для вирощування овочів, буріння свердловини, розширення їдальні та облаштування тренажерної зали. Сформовано проєктну ідею, загальну та специфічні цілі, завдання, логіко-структурну матрицю змін, систему кількісних і якісних індикаторів досягнення результатів. Розроблено бюджет проєкту, обґрунтовано ключові статті витрат, співвідношення грантових коштів і власного внеску, продемонстровано логіку їх спрямування на створення довгострокових активів та забезпечення гнучкості реалізації.

По-п'яте, проведено прогностичну оцінку фінансово-економічної, соціальної та інституційної ефективності й стійкості грантового проєкту. Показано, що інвестиції за рахунок гранту Українського ветеранського фонду мають призвести до зниження операційних витрат (насамперед на закупівлю продуктів і води), збільшення завантаженості садиби та диверсифікації доходів, що забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства без створення боргового навантаження. Обґрунтовано значний соціальний ефект проєкту: розширення можливостей безкоштовної реабілітації військових, підтримка Збройних сил України та ветеранських ініціатив, розвиток громади через доступ до якісної продукції та створення можливостей зайнятості. Показано, що результати проєкту мають потенціал довгострокової стійкості завдяки створенню активів, посиленню організаційної спроможності та формуванню репутаційного капіталу соціального підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до розгляду грантового фінансування як інструменту саме масштабування діючих соціальних підприємств, а не лише їх старту, а також в адаптації логіко-структурного підходу до специфіки соціального підприємництва з урахуванням одночасної оцінки фінансових, соціальних та інституційних результатів. Практичне значення одержаних результатів проявляється в розробці конкретної грантової заявки (проекту), що може бути використана для фактичної участі в грантових конкурсах, а також у можливості застосування запропонованого підходу іншими соціальними підприємствами, які планують масштабування своєї діяльності за рахунок грантових ресурсів.

Комплекс двох магістерських робіт, присвячених розробці грантових заявок для створення та масштабування соціальних підприємств, у сукупності формує цілісне бачення механізму залучення грантового фінансування на різних стадіях життєвого циклу соціальних підприємницьких ініціатив в Україні. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованих підходів на ширшій вибірці соціальних підприємств, кількісною оцінкою соціального повернення інвестицій (SROI) та розробкою моделей поєднання грантового фінансування з іншими інструментами імпакт-інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С. Соціальне підприємництво: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 268 с.
2. Алексеев С. Б., Колот А. М. Соціальна відповідальність бізнесу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.
3. Грішнова О. А. Соціальна економіка : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 254 с.
4. Длугопольський О. В. Соціальне підприємництво: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Тернопіль : Екон. думка, 2019. 196 с.
5. Лібанова Е. М. Соціальна спрямованість економічного зростання. Київ : НАН України, 2016. 344 с.
6. Петренко В. П. Соціальне підприємництво: організаційно-економічний механізм розвитку : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.
7. Супрун Н. А. Соціальне підприємництво в Україні: інституційні умови та механізми підтримки. Київ : Інтерсервіс, 2020. 224 с.
8. Демченко О. Г., Завідняк В. С. Підприємництво: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
9. Швець І. Б. Бізнес-моделі соціальних підприємств: типологія та особливості формування. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 180 с.
10. Юнус М. Створюючи світ без злиднів. Соціальний бізнес і майбутнє капіталізму. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.
11. Чухно А. А. Інклюзивний розвиток та соціально орієнтована економіка. Економіка України. 2019. № 2. С. 3–19.
12. Корнієнко В. О. Соціальне підприємництво в Україні: проблеми і перспективи розвитку. Вісник економічної науки України. 2020. № 1. С. 67–74.
13. Марко І. Ф. Соціальні інновації та соціальне підприємництво: взаємозв'язок і напрями підтримки. Соціальна економіка. 2021. № 2. С. 45–53.
14. Ніколаєнко Ю. М. Грантове фінансування як джерело розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Фінанси України. 2018. № 9. С. 94–107.

15. Орлик О. В. Особливості залучення грантового фінансування для соціальних проектів. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 58–64.
16. Сімків Л. Є. Інструменти підтримки соціального підприємництва в ЄС та можливості для України. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 120–129.
17. Тимошенко О. Ю. Грантові програми як інструмент підтримки місцевого економічного розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10. С. 1–10.
18. Федорова Т. В. Механізми фінансової підтримки соціального підприємництва: міжнародний досвід. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». 2019. № 4. С. 47–54.
19. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Entrepreneurship Theory and Practice. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22.
20. Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Duke University. 2001. 15 p.
21. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». Офіційний вісник України. 2013. № 61.
22. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». Відомості Верховної Ради України. 1993. № 45.
23. Закон України «Про соціальні послуги». Відомості Верховної Ради України. 2019. № 18.
24. Закон України «Про волонтерську діяльність». Відомості Верховної Ради України. 2011. № 42.
25. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення реабілітації учасників бойових дій» від 27.12.2017 р. № ____.
26. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2020 року : розпорядження КМУ від 24.05.2017 р. № 504-р.
27. Національна економічна стратегія України до 2030 року : розпорядження КМУ від 03.03.2021 р. № 179-р.

28. Social economy in the European Union. European Economic and Social Committee. Brussels, 2017. 120 p.
29. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. European Commission. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020. 210 p.
30. OECD. Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development. Paris : OECD Publishing, 2019. 240 p.
31. OECD. Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. 180 p.
32. European Commission. A strong social Europe for Just Transitions. Brussels, 2020. 36 p.
33. Project Cycle Management Guidelines. European Commission. Brussels, 2004. 156 p.
34. GIZ. Guidelines for Grant Project Management. Eschborn, 2018. 84 p.
35. МакДермот І. М. Грант-райтинг: підготовка успішних проектних заявок : навч. посіб. Київ : Фенікс, 2020. 192 с.
36. Курасова Г. М. Управління проектами та грантовою діяльністю : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.
37. Виговська Н. Г. Розроблення логіко-структурної матриці проекту: методичні підходи. Управління проектами та розвиток виробництва. 2018. № 3. С. 15–22.
38. Український ветеранський фонд. Офіційний сайт. URL: <https://veteranfund.com.ua>
39. Міністерство у справах ветеранів України. Офіційний сайт. URL: <https://mva.gov.ua>
40. Велятинська сільська територіальна громада. Офіційний сайт. URL: <https://veliatynska-gromada.gov.ua>
41. Соціальне підприємництво в Україні: поточний стан та перспективи розвитку : аналіт. звіт / за ред. О. Жабенка. Київ : Британська Рада в Україні, 2018. 64 с.

42. Соціальне підприємництво в Україні: результати загальнонаціонального дослідження / Український форум благодійників. Київ, 2019. 52 с.
43. Veterans and active duty military entrepreneurs: challenges and opportunities. OECD, 2020. 72 p.
44. Методичні рекомендації щодо виконання та захисту магістерських робіт для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка». Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 40 с.
45. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
46. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. – 430 с.
47. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.
48. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.
49. Doronina, O., Tregubov, O., Yakymova, N. (2025). Entrepreneurship as a Factor in Strengthening the Competitiveness of the Regional Economy: Information and Analytical Assessment of Problems and Development Prospects. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_18
50. Дороніна, О., & Трегубов, О. (2024). Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172>

Додаток А

Проектна заявка

1. Назва проекту.

Вкажіть назву Вашого проекту, на реалізацію якого хочете залучити кошти від УВФ. Назва має відображати суть проекту (обсяг до 15 слів).

Розширення садиби «Зірка Давида» для створення умов реабілітації військовослужбовців: будівництво їдальні та облаштування тренажерної зали

2. Географія реалізації проекту.

Укажіть населений пункт та область, на території яких буде реалізовано проект.

с. Велятино, Хустський район, Закарпатська область, приватна садиба «Зірка Давида»

Важливо! Фонд не може фінансувати проекти, що реалізуються на тимчасово окупованих територіях перелік яких затверджений Кабінетом Міністрів України та за кордоном.

Вкажіть адресу фактичного розміщення потужностей виробництва (у випадку наявності таких)

3. Строки реалізації проекту включно із фінальним звітуванням.

Зазначте, скільки буде тривати Ваш проект (в місяцях).

6 місяців

4. Інформація про заявника.

Назва організації-заявника

Вкажіть повну назву юридичної особи (як у витягу про реєстрацію з ЄДР), філію юридичної особи або ПІБ фізичної особи-підприємця. Назва має бути прописана повністю без аббревіатур і скорочень.

ФОП Митченко Олена Вікторівна

Організаційно-правова форма заявника:

- Фізична особа-підприємець
- Юридична особа (вкажіть вид)

Фізична особа-підприємець

Код ЄДРПОУ або ПІН

2309522962

Активне посилання на установчий документ (Статут, Положення або опис із кодом доступу до Статуту організації) на вебсайті Міністерства юстиції України або на іншому вебресурсі

Вид діяльності організації-заявника за КВЕД, що відповідає проєктній заявці

01.13 – Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання (основний)

Дата реєстрації організації-заявника:

25.04.2025

Юридична адреса організації-заявника:

вул. Санаторна, буд. 121 А, село Велятино, Хустський район, Закарпатська область, 90453

Фактична адреса організації-заявника:

вул. Санаторна, буд. 121 А, село Велятино, Хустський район, Закарпатська область, 90453

Поштова адреса організації-заявника:

вул. Санаторна, буд. 121 А, село Велятино, Хустський район, Закарпатська область, 90453

Активне посилання на вебсайт та (або) сторінки у соціальних мережах організації-заявника (за наявності)

<https://zirkadavyda.com.ua/>

<https://www.instagram.com/zirkadavidahotel/>

5. Інформація про засновників організації-заявника

ПІБ засновників	Чи є засновник_ця ветераном/ветеранкою (вказіть так/ні)
Митченко Олена Вікторівна	Ні

Важливо! Юридичні особи, зареєстровані не пізніше ніж за один рік до отримання подання заяви, засновниками яких є ветерани, члени сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та члени сімей загиблих (померлих) захисників і захисниць України, дружина або чоловік ветерана/ветеранки
Посвідчення засновників організації-заявника, що підтверджують статус ветерана, необхідно завантажити як додаток до заявки.

Зазначте кінцевого бенефіціарного власника / власників організації-заявника

Митченко Олена Вікторівна

6. Актуальний стан організації-заявника

Чи є у Вас наймані працівники? Якщо так, то скільки?

Ні

Створення нових робочих місць не є обов'язковою умовою грантового конкурсу, проєкт передбачає посилення локальної економічної активності через:

- Можливе розширення штату обслуговуючого персоналу для теплиці.
- Залучення до роботи додаткового кухаря та помічника кухаря після відкриття їдальні.
- Залучення місцевих підрядників і робітників до етапу будівництва та закупівель.

Таким чином, реалізація проєкту сприятиме не лише розвитку бізнесу, а й створенню нових можливостей працевлаштування у сільській місцевості.

Як збільшився/зменшився штат Вашого підприємства за останній рік?

7. Короткий опис проєкту (до 300 слів)

Коротко опишіть концепцію реалізації проєкту:

- в чому полягає суть проєкту;
- яка ваша цільова аудиторія;
- як цей проєкт вплине на розвиток вашого бізнесу.

Проект передбачає створення овочевої теплиці на території садиби «Зірка Давида» з метою вирощування екологічно чистих продуктів для харчування гостей — як платних відпочивальників, так і військовослужбовців, що проходять безкоштовну реабілітацію. Для забезпечення сталого водопостачання теплиці та самої садиби заплановано буріння свердловини. Також проєктом передбачається будівництво розширеного приміщення їдальні для приготування страв з власно вирощених продуктів.

Цільова аудиторія:

- Військовослужбовці та ветерани, які перебувають на реабілітації.
- Туристи та відпочивальники (внутрішні й іноземні).

- Мешканці громади, які зможуть купувати надлишок вирощеної продукції.

Суть проєкту — перетворити садибу на замкнений агро- та оздоровчий простір, де продукти для харчування вирощуються на місці, що забезпечує якість, економічність та сталий розвиток.

Вплив на розвиток бізнесу:

- Зниження витрат на закупівлю овочів і зелені завдяки власному виробництву.
- Підвищення якості харчування та позиціонування садиби як екологічно відповідального об'єкта.
- Створення додаткових робочих місць (агротехнік, помічники на кухні).
- Розширення можливостей для проведення кулінарних подій, шеф-вечер, дегустацій — як для туристів, так і для локальної громади.

Проєкт поєднує аграрну діяльність, соціальну місію підтримки ветеранів та розвиток туристичної інфраструктури, відповідає пріоритетам грантової програми та має сталу економічну модель.

Окупність та сталий прибуток після завершення грантової підтримки:

Модель реалізації проєкту передбачає фінансову сталість і поступове зростання прибутку після завершення грантового фінансування завдяки:

- **Зменшенню операційних витрат:** власне вирощування овочів у теплиці зменшить витрати на закупівлю продуктів для приготування страв у їдальні на 40–60%, що позитивно вплине на прибутковість бізнесу.
- **Новому джерелу доходів:** надлишок тепличної продукції буде реалізовуватись місцевим мешканцям та ресторанам, що дозволить диверсифікувати прибуток.
- **Зростанню завантаженості садиби:** поліпшення якості харчування, поява фірмових страв з локальних продуктів, а також розширення їдальні дозволить обслуговувати більше гостей одночасно. Очікується приріст бронювань на 20–30% протягом першого року після завершення проєкту.
- **Оптимізації водопостачання:** буріння свердловини дозволить значно знизити витрати на водозабезпечення як для теплиці, так і для готелю в цілому, що забезпечить незалежність від зовнішніх постачальників і захист від підвищення тарифів.
- **Сезонному балансу:** наявність теплиці дозволить вести аграрну діяльність протягом усього року, а кулінарні події (вечері з локальних продуктів, тематичні дегустації) підтримуватимуть попит у міжсезоння.

Таким чином, уже з другого року проєкт досягне стабільного операційного прибутку, який забезпечить фінансову самодостатність садиби, збереження соціальної місії (безкоштовне оздоровлення військових) та подальші інвестиції в розвиток.

8. Очікувані результати проєкту.

У таблиці вкажіть:

- цілі, які ви прагнете досягнути шляхом реалізації проєкту;
- завдання, які потрібно виконати для досягнення конкретної цілі;
- індикатори досягнення цілі – одиниця, якою можна виміряти виконання завдання і досягнення цілі.

Цілі проєкту	Завдання	Індикатори досягнення цілі
Створення власного аграрного циклу для	Побудувати теплицю для вирощування овочів	Збудована та введена в експлуатацію теплиця площею не менше 100 м ²

Цілі проєкту	Завдання	Індикатори досягнення цілі
забезпечення якісного харчування гостей	Впровадити систему поливу та водозабезпечення через буріння свердловини	Буріння та облаштування свердловини з подачею води до теплиці та кухні
Розширення можливостей харчування та збільшення кількості відвідувачів	Розширити приміщення їдальні для організованого харчування Розпочати приготування страв із тепличних продуктів	Побудована їдальня на 30 посадкових місць Запуск щоденного харчування з використанням власних овочів
Підтримка соціальної місії — безкоштовного оздоровлення військових	Забезпечити стабільне функціонування садиби за рахунок платних гостей	Збільшено кількість безкоштовних днів перебування військових на 30%
Популяризація локального аграрного туризму	Провести інформаційну кампанію та захід відкриття	Проведено не менше 1 промокампанії та 1 публічного заходу

9. Соціальний вплив вашого проєкту

Коротко опишіть, як Ваш проєкт вплине на суспільство (це може бути, як загальнодержавний рівень, наприклад; ви можете запланувати віддавати % від прибутку на потреби ЗСУ чи підтримку осіб, що постраждали від війни, так може бути рівень локальної громади, наприклад; доступ до якісної продукції, послуг, тощо)

Проект має як локальний, так і ширший соціальний ефект. Його реалізація дозволить:

- **Забезпечити якісне, збалансоване харчування** для військовослужбовців, ветеранів і гостей завдяки використанню екологічно чистих овочів, вирощених у власній теплиці.
- **Зменшити продовольчу вразливість** садиби та забезпечити сталість соціальних ініціатив — зокрема, безкоштовного прийому військових на відпочинок і реабілітацію — за рахунок зниження витрат і підвищення ефективності харчування.
- **Поширювати культуру підтримки захисників України:** частина прибутку буде систематично спрямовуватись на потреби ЗСУ або на підтримку благодійних програм, пов'язаних із реабілітацією ветеранів (зокрема, фонд пам'яті Давида Іщенко).
- **Забезпечити доступ місцевих мешканців до якісної сільськогосподарської продукції,** яку буде можливість реалізовувати за доступними цінами на місці.
- **Підвищити соціальну згуртованість** через організацію спільних подій (відкриття теплиці, дегустації, кулінарні вечори, волонтерські акції).

Таким чином, проєкт не лише підтримує розвиток малого підприємництва, але й зміцнює громаду, підтримує ветеранів і сприяє довгостроковому соціальному впливу через аграрну ініціативу.

10. Ризики, що можуть супроводжувати діяльність

Опишіть внутрішні та зовнішні ризики, що можуть вплинути на реалізацію проєкту, та шляхи їх мінімізації:

Зовнішні ризики

Ризики	Рівень ризику	Хто впливає на ризик	Що Ви можете зробити, щоб мінімізувати рівень ризику
Погіршення безпекової ситуації (воєнні дії, загрози в регіоні)	Середній	Державні органи, збройні сили	Мати гнучкий графік реалізації проєкту; враховувати можливість тимчасової зупинки робіт; адаптувати бізнес-модель.
Зміна регуляторних вимог щодо аграрної діяльності або водопостачання	Середній	Центральні та місцеві органи влади	Моніторинг законодавчих змін; консультації з юристами; оформлення всіх дозволів згідно чинного законодавства.
Аномальні погодні умови (град, посуха, морози тощо)	Середній	Природні чинники	Використання укріпленої конструкції теплиці; встановлення системи крапельного зрошення; розробка плану аварійних дій.
Зниження туристичної активності через економічну або енергетичну кризу	Середній	Загальноєкономічна ситуація	Диверсифікація цільових аудиторій: фокус на внутрішньому туризмі, організованих групах, співпраця з ветеранськими організаціями.

Внутрішні ризики

Ризики	Рівень ризику	Хто впливає на ризик	Що Ви можете зробити, щоб мінімізувати рівень ризику
Несвоєчасне завершення будівельних робіт	Середній	Підрядні організації	Укладання чітких договорів із відповідальністю за строки; щотижневий контроль графіку виконання робіт.
Проблеми з агротехнікою або якістю продукції	Середній	Команда/агротехнік	Навчання персоналу; закупівля якісного насіння; консультації з фахівцями у сфері тепличного господарства.
Брак фінансової ліквідності для покриття неочікуваних витрат	Середній	Власник проєкту	Формування резервного фонду; планування співфінансування; оптимізація витрат на ранніх етапах.
Низький попит на тепличну продукцію в регіоні	Низький	Місцева громада, ринок	Попередній аналіз попиту; продаж через партнерів та локальні ініціативи;

Ризики	Рівень ризику	Хто впливає на ризик	Що Ви можете зробити, щоб мінімізувати рівень ризику впровадження системи попереднього замовлення.
--------	---------------	----------------------	--

11. Запитувана сума від Фонду

Вкажіть суму у гривнях, відповідно до бюджету Вашого проєкту

1 600 000

12. Загальний бюджет проєкту*

Якщо не передбачається часткового фінансування (співфінансування) вашого проєкту, вкажіть суму у гривнях, відповідно до кошторису проєкту.

Якщо передбачається часткове фінансування (співфінансування) вашого проєкту, тоді впишіть суму часткового фінансування (співфінансування)

2 010 235

13. Сума співфінансування*

Вкажіть суму у гривнях, відповідно до бюджету Вашого проєкту.

* Якщо співфінансування не передбачається – впишіть 0.

410 235

14. Перелік джерел співфінансування та сума їх співфінансування (окрім Фонду)*

Назва органу/установи/організації або власні кошти організації-заявника	Сума співфінансування
Власні кошти заявника	410 235

Детальнішу інформацію про партнерів потрібно вказати нижче в п. 17

15. Планування реалізації проєкту

16.1 Розподіл обов'язків в команді:

Керівник проєкту

ПІБ	Контактні дані (телефон, електронна пошта)
Митченко Олена Вікторівна	+38 098 022 54 74; e-mail:

Команда проєкту:

- Особи, які безпосередньо братимуть участь у реалізації проєкту (*прізвища та імена, посади в проєкті, функції в межах проєкту*)
- Залучені сторонні фахівці (*прізвища та імена, посади в проєкті, функції в межах проєкту*)

ПІБ	Роль у проєкті (посада)	Перелік обов'язків
Митченко Олена Вікторівна	Керівник	Загальне управління проєктом – координація всіх процесів, контроль за виконанням плану та дотриманням строків; взаємодія з партнерами та донорами; моніторинг і оцінка; комунікація та популяризація; ризик-менеджмент; звітність перед донорами та партнерами; облік фінансових операцій – ведення бухгалтерського обліку, контроль платежів та фінансових транзакцій; контроль за цільовим використанням коштів – забезпечення відповідності витрат затвердженому бюджету та вимогам донора; підготовка договорів, актів виконаних робіт, фінансових документів
Довгалюк Олена Іванівна	Адміністративний менеджер	Ведення документації, контроль за виконанням операційних завдань, підготовка внутрішніх звітів; координація роботи команди – організація зустрічей, ведення протоколів, контроль виконання задач; документообіг та звітність – ведення договорів, актів виконаних робіт, підготовка звітної документації для донора
Іщенко Валерій Олексійович	Фахівець із супроводу будівельних робіт	Забезпечення закупівлі необхідних матеріалів та обладнання: визначення потреб, пошук постачальників, укладання договорів та контроль поставок для будівництва їдальні та облаштування тренажерної зали; організація та координація будівельних робіт: координація бригад та підрядників, забезпечення будівельного майданчика необхідними

		ресурсами; контроль якості та відповідності будівельних робіт: технічний нагляд за виконанням робіт, перевірка якості матеріалів та відповідності проєктній документації; забезпечення безпеки на будівельному майданчику: контроль за дотриманням правил охорони праці та техніки безпеки.

(в додатках до проєктної заявки потрібно додати резюме членів команди українською мовою)

16.2 Планування проєкту:

Етап	Термін етапу	Опис діяльності	Кількісні показники	Якісні показники
Етап 1. Підготовка та інфраструктура	3 місяці	- Буріння свердловини та підведення води до об'єктів	- 1 свердловина	- Безперебійне водопостачання
		- Будівництво теплиці	- 1 теплиця	- Запущене тепличне середовище
Етап 2. Завершення будівництва та запуск	3 місяці	- Початок будівництва їдальні	- 1 фундамент та каркас їдальні	- Початок реалізації будівельних робіт
		- Підготовка системи поливу в теплиці		
		- Завершення оздоблення та облаштування їдальні	- 1 їдальня на 30 місць	- Повноцінний запуск сервісів
		- Закупівля обладнання для теплиці	- 1 інформаційна кампанія	- Початок агровиробництва
		- Запуск послуг	- 1 рекламна кампанія	- Інформованість цільової аудиторії
		- Промокампанія та відкриття	- 1 захід відкриття	

17. Інформація про діяльність організації-партнера

Якщо в рамках Вашого проєкту планується партнерства, то заповніть цей блок заявки. Якщо в рамках проєкту Ви плануєте співпрацю більше ніж з одним партнером, то надайте інформацію про кожного з них.

Назва органу/установи/організації партнера	Вид партнерства (наприклад, інформаційне, логістичне, стратегічне, юридичний супровід,	Опишіть, яку саме підтримку та у який спосіб буде	ЄДРПОУ/ ПІН організацій/партнерів

	бухгалтерський супровід або Ваш варіант)	надавати партнер у проєкті.	
Освітня Академія «UAdvise»	Інформаційне партнерство, організаційний супровід	Підтримка у проведенні інформаційної кампанії проєкту: підготовка і поширення інформаційних матеріалів про проєкт, залучення медіа-партнерів Академії до висвітлення заходів проєкту. Організація заходу з відкриття їдальні та тренажерної зали: залучення експертів Академії до підготовки програми заходу, а також - в якості модераторів заходу	45159260

18. Інформація про контактну особу проєкту

ПІБ	Посада	Контакти (email, телефон)	Посилання на соціальні мережі
Митченко Олена Вікторівна	Керівник	e-mail: pavlinova.y@gmail.com; +38 098 022 54 74	https://www.facebook.com/share/1Lad5qQJxX/?mibextid=wwXIfr

Додатки:

- А) Кошторис (exlх)
- Б) Статутні документи
- В) Резюме членів команди проєкту
- Г) Сканована копія УБД засновників організації-заявника
- Г) Якщо передбачене співфінансування, то потрібен гарантійний лист від партнерів, які надають кошти (або це може бути ваше співфінансування)
- Д) Термін реалізації (форма)

Е) Довідка про керівний склад (форма)

Є) Витяг ЄДР

Ж) Рішення керівних органів для юридичних осіб

З) Довідку про відсутність простроченої заборгованості зі сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів, внесків до фондів загальнообов'язкового соціального страхування, з виплати заробітної плати більш як два місяці станом на 1 число місяця, в якому заявник подає апікаційний пакет

*<https://cabinet.tax.gov.ua/login>

<https://portal.pfu.gov.ua>

І) Гарантійний лист щодо відсутності фактів незаконного одержання та/або нецільового використання бюджетних коштів (форма)

Ї) Для юридичної особи: копію балансу та звіту про фінансові результати за два останні звітні періоди – проміжна звітність щоквартальна, наростаючим підсумком з початку звітного року (якщо відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Порядку подання фінансової звітності затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 року №419, Учасник подає скорочену за показниками виключно річну фінансову звітність у складі балансу і звіту про фінансові результати – Учаснику до такої фінансової звітності необхідно долучити пояснення у довільній формі про приналежність до такої категорії підприємств з посиланням на норму Закону/Постанови), що передусе даті подання апікаційного пакета з підтверджуючим документом про здачу звітності до єдиного вікна подання електронних документів Державної податкової служби України або Державної служби статистики України (квитанція №2), коли звіт подається у електронному вигляді

Й) Для фізичної особи-підприємця: копію звітності за останній звітний період, що передусе даті подання апікаційного пакета з підтверджуючим документом про здачу звітності або лист з обґрунтуванням, що така звітність ФОП не подавалась, оскільки з моменту реєстрації ФОП звітний період ще не настав

К) Копія свідоцтва про шлюб у випадку, коли заявником є дружина або чоловік ветерана/ветеранки та витяг про шлюб з Державного реєстру актів цивільного стану громадян.

Л) Довідка про формування статутного капіталу, якщо заявником є юридична особа

М) Інші документи (за наявності). Лист підтримки від Освітньої Академії «UAdvise»

Кошторис проєкту *						
ВИДАТКИ	Вартість одиниці	Кількість одиниць	Проміжний підсумок	Сума часткового фінансування (співфінансування) **		Сума грантових коштів Фонду
				Отримувача гранту	Третіх осіб	
Етап 1. 01.10.2025-31.12.2025. Підготовчі роботи. Будівництво їдальні						
МАТЕРІАЛИ						
Теплиця з полікарбонату 5 x 10м, SKYPLAST 6 мм, 4 мм	102000	1	102000			102 000,00
Фундамент моноліт (бетон) 38*1.8*0.4, куб.м	3000	28	84000			84 000,00
Бетонування підлоги (бетон) 14*6*0.2, куб. м	3000	16,8	50400			50 400,00
Стіни (газоблок) 52*3*0.4*0.8, куб м	5000	49,92	249600			249 600,00
Клей для газобетону, кг	8,6	1050	9030	9 030,00		
Внутрішні роботи (штукатурка), мішок	250	150	37500	37 500,00		
Зовнішні роботи (штукатурна суміш), мішок	250	70	17500			17 500,00
Вікна, кв.м	5400	24	129600	129 600,00		
Двері, кв.м	5600	8	44800	44 800,00		
Монолітне перекриття (бетон), куб.м	3000	16,8	50400			50 400,00
Плитка для підлоги, кв.м	700	84	58800	58 800,00		
Арматура, п.м	17	1765	30005	30 005,00		
ПОСЛУГИ			0			0,00
Буріння свердловини, м	4125	60	247500			247 500,00
Бетонування фундаменту, куб.м	2500	28	70000			70 000,00
Бетонування підлоги, куб.м	2500	16,8	42000			42 000,00
Кладка стін (газобетон), куб.м	1600	49,92	79872			79 872,00
Штукатурка стін, кв.м	250	234	58500	58 500,00		
Бетонування монолітного перекриття, куб.м	2500	16,8	42000	42 000,00		
Укладання плитки, кв.м	800	84	67200			67 200,00
Монтаж електропроводки, послуга	25000	1,00	25000			25 000,00
Монтаж опалення, послуга	18000	1,00	18000			18 000,00
Монтаж теплиці	40000	1	40000			40 000,00
ТРАНСПОРТНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИТРАТИ (15%)			234000			234 000,00
Всього за Етап 1	х	х	1 787 707,00	410 235,00	0,00	1 377 472,00
Етап 2. 01.01.2026-31.03.2026. Завершення будівництва та запуск						
ОБЛАДНАННЯ						
Обладнання для теплиці (світло та вода)	40000	1,00	40000			40 000,00
Обладнання для свердловини і розводка води	70000	1,00	70000			70 000,00
ВИТРАТИ НА РЕКЛАМНУ КАМПАНІЮ						
Таргетована реклама у Facebook та Instagram, місяць	15000	2,00	30000			30 000,00
Створення сайту-лендінгу готелю, послга	25000	1,00	25000			25 000,00
Виготовлення банерів	5000	2,00	10000			10 000,00
PR-кампанія (написання та розміщення 2 статей в ЗМІ)	2500	2,00	5000			5 000,00
ВИТРАТИ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ЗАХОДУ ВІДКРИТТЯ						
Кейтерінг для гостей	340,56	50,00	17028			17 028,00
Фото- та відеозйомка заходу, послуга	6000	1,00	6000			6 000,00
Призи та сувеніри для гостей заходу, шт	150	50,00	7500			7 500,00
Гонорар ведучому заходу, послуга	12000	1,00	12000			12 000,00
Всього за Етап 2	х	х	222 528,00	0,00	0,00	222 528,00
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ	х	х	2 010 235,00	410 235,00	0,00	1 600 000,00

* Примірна форма кошторису проекту

** Сума часткового фінансування
(співфінансування)

