

УДК 37.07:37.014.543.1:005

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2026.37.361684](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2026.37.361684)

**ОЛЕГ ЗАВГОРОДНІЙ**

ORCID: 0009-0004-8516-9215

**ОЛЕНА КОЗЛОВА**

ORCID: 0000-0003-1626-5188

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

У статті досліджено організаційно-управлінські засади фандрейзингової діяльності у системі загальної середньої освіти України. Обґрунтовано актуальність фандрейзингу як інструменту стратегічного розвитку закладів освіти в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Визначено сутність фандрейзингу як системної управлінської діяльності, що базується на стратегічному плануванні, партнерській взаємодії, прозорості та ефективній комунікації. Охарактеризовано структурні компоненти та етапи управлінського циклу фандрейзингової діяльності. Особливу увагу приділено системі діагностики готовності закладу освіти до реалізації фандрейзингової діяльності із використанням SWOT- та PEST-аналізу. Представлено результати анкетування щодо стану організації фандрейзингової діяльності у ЗЗСО Сумської області. Виявлено проблеми у реалізації проектів через брак практичного досвіду, несформованість системного підходу до управління фандрейзингом.

***Ключові слова:** фандрейзинг, заклади загальної середньої освіти, освітній менеджмент, стратегічне управління, позабюджетні ресурси, партнерська взаємодія*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку системи загальної середньої освіти України характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з децентралізацією управління, реформуванням освітньої галузі відповідно до концепції «Нова українська школа», розширенням фінансової автономії закладів освіти (Гнатюк, Краус, & Краус, 2023). На сьогодні заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО) знаходяться в ситуації необхідності модернізації матеріально-технічної бази, цифровізації освітнього процесу, створення безпечного освітнього середовища, та, водночас, підвищення якості освітнього процесу та реалізації інноваційних освітніх проектів. Зважаючи, що бюджетне фінансування не завжди дозволяє повною мірою забезпечити всі потреби закладів освіти, актуальності набуває пошук альтернативних джерел ресурсного забезпечення. Здатність закладу освіти мобілізувати зовнішні і внутрішні ресурси стає одним із чинників його стійкості, адаптивності та подальшого розвитку особливо в умовах децентралізації та воєнного стану. У зв'язку з цим особливого значення набуває фандрейзинг як цілеспрямована управлінська діяльність із залучення різних категорій ресурсів для розвитку й модернізації закладу освіти.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** В останні роки в освітній сфері проблематика пошуку та залучення ресурсів набули значної актуальності. Цілеспрямоване використання фандрейзингової діяльності є предметом активних наукових дискусій, в якій дослідники розглядають ці питання крізь призму менеджменту, фінансів та комунікації. Теоретичні засади фандрейзингу, його сутність, принципи та функції досліджено у працях О. Ареп'євої, Н. Гвоздей, Я. Кобушка, О. Комаровського, О. Шниркова та інших. Згідно їх поглядів, фандрейзинг розглядається як впорядкована послідовність кроків (етапів), спрямованих на формування стабільної системи фінансування в довгостроковій перспективі (Гвоздей, & Ареп'єва, 2024; Кобушко, & Майборода, 2020). Дослідницями О. Чернявською та А. Соколовою розроблено підходи до розрахунку інтегрального показника результативності фандрейзингової діяльності (Зінченко, 2024). Окремі аспекти розвитку цифрового фандрейзингу та краудфандингу в Україні розкрито в працях Ю. Даниленко, І. Круп'як (Даниленко, 2025; І. Круп'як & Л. Круп'як, 2019).

Значну увагу питанням ресурсного забезпечення освітніх установ приділено дослідниками освітнього менеджменту. Зокрема, О. Гнатюк та соавт. акцентують увагу на необхідності інтеграції фандрейзингу у систему стратегічного управління закладом освіти і наголошують, що сучасний керівник закладу освіти має володіти компетентностями у сфері грантрайтингу, проектного менеджменту та стратегічних комунікацій (Гнатюк, Краус, & Краус, 2023). В роботі Л. Литвина підкреслено, що грантова діяльність і партнерські проекти стають важливими чинниками побудови фінансової стійкості освітніх установ та їх розвитку в умовах нестабільного фінансування та економічних викликів (Литвин, Григорук, & Шуман, 2025). Міжнародний досвід фандрейзингової діяльності та перспективи його впровадження в систему

освіти Україні представлені у працях Т. Ткачук (функціонування ендаумент-фондів у зарубіжних освітніх системах), Ю. Чиркової та Д. Лиси (2022) (адаптація міжнародних моделей фандрейзингу). Однак, попри значну кількість наукових праць, питання організації та управління фандрейзинговою діяльністю саме у системі загальної середньої освіти України залишаються недостатньо розробленими. Більшість досліджень стосуються діяльності закладів вищої освіти, громадських організацій або загальних механізмів залучення ресурсів. Таким чином, подальшого вивчення потребують організаційно-управлінські засади впровадження фандрейзингу у ЗЗСО.

**Мета статті** полягає у обґрунтуванні організаційно-управлінських засад фандрейзингової діяльності у закладах загальної середньої освіти та визначенні практичних підходів до вдосконалення системи залучення ресурсів на основі аналізу сучасних управлінських практик і результатів емпіричного дослідження.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У процесі аналізу літературних джерел встановлено, що поняття «фандрейзинг» має багатокомпонентний та міждисциплінарний характер і розглядається як процес, діяльність, управлінська технологія, інструмент ресурсного забезпечення та мистецтво комунікації (І. Круп'як & Л. Круп'як, 2019; Чиркова, & Лиса, 2022). Багатовекторність трактувань зумовлена складністю самого явища, яке поєднує елементи стратегічного менеджменту, маркетингу, соціального партнерства, проектної діяльності та комунікації. Залежно від контексту дослідження та практичного застосування окремі аспекти дефініції «фандрейзинг» набувають першочергового значення (Зінченко, 2024; Соколова, Соколов, Маслак, Гасій, & Сидоренко-Мельник, 2025):

1) як управлінська діяльність фандрейзинг розглядається як системно організований процес, що передбачає послідовність стратегічних управлінських дій, спрямованих на формування стабільної системи ресурсного забезпечення організації у довгостроковій перспективі. Такий підхід ґрунтується на визначенні потреб організації, стратегічному плануванні, аналізі потенційних джерел фінансування, координації діяльності учасників процесу та оцінці результативності реалізованих заходів;

2) як цілеспрямована діяльність фандрейзинг акцентує увагу на професійній та системній роботі із залучення фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових та інших ресурсів для реалізації суспільно значущих цілей і проєктів. Така діяльність, як правило, має чітко визначені часові межі (часто – короткострокові), конкретні очікувані результати та передбачає використання різноманітних організаційних форм і методів, зокрема благодійних акцій, аукціонів, ярмарків, та інших спеціальних заходів;

3) як прикладний інструмент фандрейзинг характеризується як ефективний механізм мобілізації зовнішніх ресурсів для забезпечення діяльності та розвитку організації. У такому розумінні він виступає засобом формування матеріального, фінансового та організаційного підґрунтя для реалізації стратегічних цілей, які не можуть бути повною мірою забезпечені за рахунок державного/базового фінансування. З цієї позиції фандрейзинг можна розглядати як важливий показник адаптивності, конкурентоспроможності та життєздатності організації в умовах економічної нестабільності та кризових викликів;

4) як мистецтво комунікації фандрейзинг трактується як професійна діяльність, пов'язана зі встановленням довірливих взаємовідносин між організацією та різними групами стейкхолдерами. У цьому аспекті особливого значення набувають професійні навички управлінця/менеджера з ефективною комунікації (ведення переговорів, створення атмосфери довіри), використання PR-технологій та маркетингових інструментів. Важливу роль також відіграє етичність діяльності – дотримання принципів чесності, прозорості та відповідального використання залучених ресурсів, що є необхідною умовою формування довготривалих партнерських відносин і суспільної довіри до закладу.

Таким чином, фандрейзингова діяльність передбачає не тільки залучення фінансових/матеріальних коштів, але й долучення людей (експертів, виконавців, консультантів) та організацій (юридичних чи громадських структур) (Огородник, 2014). Означене дозволяє нам визначити в структурі фандрейзингу ресурсний, суб'єктно-об'єктний, технологічний, комунікаційний та етико-ціннісний компоненти (рис.1).

Для менеджменту освітніх установ важливим є розуміння, що фандрейзинг є не окремим процесом з пошуку додаткового фінансування, а комплексною управлінською діяльністю. У наукових працях О. Комаровського, В. Огородника, Я. Кобушко він визначається насамперед як системна діяльність, спрямована на залучення ресурсів задля реалізації суспільно значущих цілей (Огородник, 2014; Кобушко, & Майборода, 2020). В структурі фандрейзингу важливим є кожен крок його реалізації: стратегічне планування, аналіз потреб організації, формування партнерських зв'язків та оцінка результативності діяльності.

У контексті освітнього менеджменту явище фандрейзингу прийнято розглядати через декілька функціональних підходів (Соколова, Соколов, Маслак, Гасій, & Сидоренко-Мельник, 2025.). Так, в аспекті процесного підходу, фандрейзинг трактується як послідовна система етапів – від визначення потреби до оцінки ефективності реалізованого проєкту та надання зворотного зв'язку.

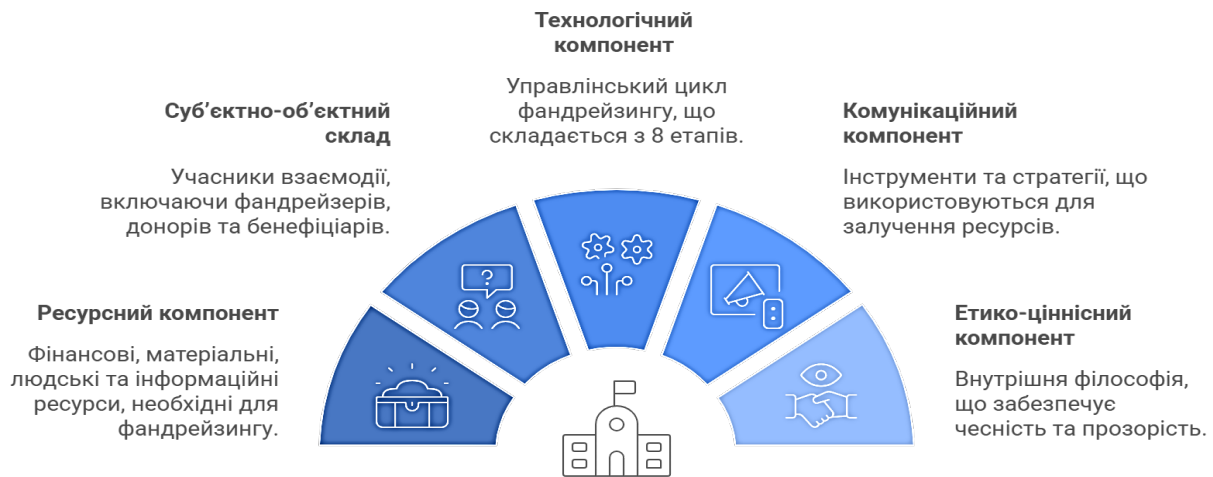


Рис. 1. Основні компоненти структури фандрейзингу

Такий підхід дозволяє інтегрувати діяльність із залучення ресурсів у систему стратегічного управління закладом освіти. Діяльнісний підхід акцентує увагу на практичній реалізації заходів із залучення ресурсів для вирішення конкретних завдань розвитку школи: модернізації навчальних кабінетів, облаштування укріплень, створення STEM-лабораторій, придбання цифрового обладнання чи реалізації інклюзивних освітніх програм. Інструментальний підхід розглядає фандрейзинг як механізм забезпечення фінансової стійкості закладу освіти та подолання дефіциту бюджетного фінансування. У цьому аспекті фандрейзинг виступає засобом формування ресурсної автономії закладу. З позиції комунікативного підходу, фандрейзинг як система побудови довірливих взаємовідносин між закладом освіти та стейкхолдерами сприяє формуванню позитивного іміджу школи та є основою репутаційного менеджменту закладу. Слід зазначити, що однією з головних особливостей фандрейзингу у сфері освіти є його соціальна спрямованість (Гнатюк, & Ареп'єва, 2023). На відміну від комерційного сектору, де інвестиції спрямовані на отримання прибутку, у системі освіти ресурси залучаються для досягнення суспільно значущих результатів: підвищення якості освіти, створення безпечного освітнього середовища, підтримки учнів та педагогів, розвитку інноваційної освітньої інфраструктури.

Враховуючи напрацювання О. Комаровського та інших дослідників (Зінченко, 2024; Соколова, Соколов, Маслак, Гасій, & Сидоренко-Мельник, 2025,) в управлінському циклі фандрейзингової діяльності в ЗЗСО можемо виділити послідовність таких етапів:

- *аналітико-діагностичний етап* - на цій стадії здійснюється ідентифікація найбільш значущих проблем та завдань закладу, які потребують додаткових ресурсів. Проводиться глибокий аналіз потреб організації, її внутрішнього потенціалу (розрахунок необхідного обсягу ресурсів та інвентаризація вже наявних можливостей) та SWOT-аналіз для визначення сильних сторін, які можуть зацікавити потенційних партнерів;
- *етап стратегічного планування* – передбачає формулювання місії проекту та постановку конкретних цілей за принципом SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, часові межі). Чіткість формулювання мети вважається фундаментом успіху: донори схильні підтримувати не «організацію», а «рішення конкретної проблеми». На цьому етапі відбувається сегментація громадськості, вибір цільових груп донорів, розрахунок бюджету та розробка логічної матриці проектної заявки. Сегментація аудиторії базується на принципах маркетингу: виділяються групи осіб за критерієм їхнього ставлення до проблеми, рівня доходу, географії та мотивації;
- *комунікаційно-партнерський етап* – встановлення партнерських відносин між учасниками, що ґрунтуються на довірі, спільних цінностях та етичних засадах, націлених на довгострокову перспективу. Для кожного сегменту донорів розробляється окрема комунікаційна стратегія, наприклад, для великих корпоративних донорів акцент ставиться на соціальний вплив, для індивідуальних – на емоційні історії та персоналізацію проекту;
- *етап реалізації* – безпосереднє втілення фандрейзингового комплексу, що включає запуск конкретних інструментів (краудфандинг, грантрайтинг, благодійні заходи) та організацію роботи фандрейзингової групи, супровід кампанії. Тут критично важливим є вибір каналів комунікації: від традиційних офлайн-заходів та благодійних аукціонів до віртуальних кампаній у соціальних мережах, CRM-систем, email-маркетингу. У цифрову епоху прозорість стає важливим чинником, який впливає на активність донорів, тому виконавець (школа) має забезпечити можливість відстежувати рух коштів та проекту у цілому в режимі реального часу;
- *етап контролю та оцінки* – системний аналіз ступеня досягнення поставлених цілей та аналіз результативності залучення й використання активів. Оцінюється не лише обсяг отриманих коштів, а й соціальний ефект від проекту та якість взаємодії з партнерами;

– етап звітності та зворотного зв'язку – демонстрація прозорості через оприлюднення фінансових звітів про надходження та цільове використання ресурсів. Важливою складовою є висловлення вдячності донорам та надання їм інформації про результати проекту, що створює базу для подальшої лояльності. Це етап, де закладається майбутнє організації, оскільки утримання існуючого донора обходиться значно дешевше, ніж залучення нового. Тому системна звітність та підтримання особистих зв'язків є невід'ємною частиною професійного фандрейзингу.

Однак сама по собі обізнаність у структурі та алгоритмі фандрейзингу не гарантує результативності. Для забезпечення ефективного управління процесами залучення ресурсів адміністрація закладу освіти повинна володіти інструментами їх аналізу, оцінювання та прогнозування. Тому одним із ключових організаційно-управлінських аспектів фандрейзингової діяльності у ЗЗСО є діагностика готовності закладу до реалізації проектів – оцінка потреб, ресурсів, кадрового потенціалу тощо (Литвин, Григоруку, & Шуман, 2025).

На етапі стратегічного планування головна увага має приділятися формулюванню чітких, вимірюваних і водночас «привабливих» для донорів цілей, які відображають реальні потреби закладу освіти та демонструють суспільну значущість майбутнього проекту. Важливим є також визначення ініціативної/проектної групи та окреслення цільових груп потенційних партнерів з урахуванням їх інтересів, мотивації та ресурсних можливостей. Наступним важливим етапом є побудова логічної моделі проекту, що неможливо без використання аналітичних інструментів, зокрема SWOT- та PEST-аналізу (Просіна, 2020). SWOT-аналіз дає можливість визначити сильні та слабкі сторони в діяльності закладу освіти, а також виявити потенційні можливості й загрози у зовнішньому середовищі. Такий підхід підвищує стратегічну ефективність майбутньої фандрейзингової діяльності. Компоненти SWOT-аналізу щодо фандрейзингу у ЗЗСО проаналізовані нами у табл. 1.

Таблиця 1

**SWOT-аналіз щодо реалізації фандрейзингової діяльності в ЗЗСО**

<i>Strengths (Сильні сторони)</i>	<i>Weaknesses (Слабкі сторони)</i>
лояльна спільнота випускників та батьків	відсутність окремого фахівця-фандрейзера або ініціативної групи
наявність унікальних освітніх програм чи інновацій (наприклад, STEM або психологічна підтримка)	низька цифрова активність закладу/ колективу (застарілий сайт, неактивні соцмережі)
досвід успішної реалізації попередніх проектів	відсутність офіційного благодійного фонду або ГО при школі
прозорість та висока репутація закладу в місті/регіоні	психологічні бар'єри у вчителів («просити - це соромно»)
<b>Opportunities (Можливості)</b>	<b>Threats (Загрози)</b>
активність міжнародних донорів (UNICEF, USAID, посольства).	економічна нестабільність та зниження доходів донорів
розвиток культури соціальної відповідальності місцевих донорів	«втома донорів» через велику кількість запитів
поява зручних краудфандингових платформ	зміни в законодавстві щодо оподаткування благодійної допомоги
можливість залучення грантів через ГО	конкуренція з боку інших шкіл

PEST-аналіз, своєю чергою, орієнтований на оцінку зовнішнього середовища функціонування закладу освіти та врахування політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що впливають на можливості реалізації фандрейзингової діяльності. Використання цього інструменту дозволяє врахувати особливості державної освітньої політики, економічну ситуацію, рівень розвитку громадянського суспільства, тенденції цифровізації, активність міжнародних донорських організацій та інші фактори, що визначають потенціал залучення ресурсів.

З метою вивчення особливостей організації фандрейзингової діяльності у ЗЗСО нами було проведено емпіричне дослідження (онлайн-анкетування) серед представників шкіл Сумської області та м. Суми. У дослідженні взяли участь 54 респонденти, серед яких: 3 директори закладу освіти, 7 заступників директора, 38 педагогічних працівників та 6 представників батьківської громади. Дослідження

дозволило оцінити рівень розвитку фандрейзингової діяльності у школах, визначити найбільш поширені форми залучення ресурсів та виявити основні проблеми управління процесом фандрейзингу.

Результати опитування засвідчили, що фандрейзинг у більшості закладів середньої освіти Сумської області ще не має системного характеру. Половина опитаних (50%, 27 осіб) зазначили, що залучення ресурсів у їхніх закладах відбувається стихійно, без інтеграції у стратегічні документи; лише 7 респондентів (13%) мають окремий розділ або чітко визначений пріоритет в шкільній стратегії розвитку. Також у 31,5% опитаних (17 осіб) пошук ресурсів в основному здійснює керівник, тоді як 14,8% (8 осіб) мають спеціально визначені проєктні групи. Отримані дані свідчать, що інституціоналізація фандрейзингу як управлінської функції перебуває на етапі становлення та залежить від окремих активних осіб, а не від організаційної моделі в ЗЗСО.

Аналіз методологічної бази фандрейзингової діяльності виявив недостатнє застосування наукових інструментів аналізу: найбільш використовуваним методом виявилось анкетування потреб різних категорій учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, батьків) (33 респонденти; 61%), SWOT, PEST та SMART-аналіз відмітили від 14 до 18,5% (8-10 осіб). В той же час, 14 опитаних (26%) зазначили про відсутність чітко прийнятих методів при підготовці до фандрейзингу. Також 68,5% (37 осіб) формулюють цілі проєктів у загальному вигляді, а не через чіткі вимірювані результати SMART-методології. Іншими словами, респонденти здебільшого працюють у логіці реагування на потребу, а не системного проєктного управління.

З'ясовано, що найпоширенішими практиками фандрейзингу в ЗЗСО Сумської області є традиційні моделі: благодійні ярмарки/аукціони і меценатство (добровільні внески) (відповідно 83% і 59% опитаних). Дані демонструють переважання локальних і звичних механізмів, тоді як сучасні цифрові або партнерські моделі майже не розвинені. Досвід участі у грантовому фандрейзингу вказали 18 осіб (33%). Лише 6 осіб (11%) відмітили наявність системного досвіду фандрейзингу і виграних грантів, а 25 осіб (46%) - участь у підготовці грантових заявок; інші опитані (23 осіб; 43%) - не були долучені до такої діяльності. Це важливий сигнал для керівництва ЗЗСО: базовий досвід вже існує, але він не трансформувався у сталу практику.

Результати анкетування за блоком «Комунікація та прозорість» свідчать про те, що більшість ЗЗСО у Сумській області вже використовують канали зовнішньої та внутрішньої комунікації, однак рівень стратегічної відкритості та публічної підзвітності залишається недостатнім. Найчастіше комунікація відбувається через соціальні мережі: 88,9% респондентів (48 осіб) зазначили, що їхні заклади мають активні сторінки, переважно у Facebook. Це свідчить про базову цифрову присутність ЗЗСО в інтернет-мережі та потенціал для використання соціальних платформ як інструменту фандрейзингового просування. Водночас лише 38,9% (21 особа) використовують офіційний сайт як канал комунікації, що може вказувати на формалізовану онлайн-присутність та бути обмеженням у представленні закладу для потенційних партнерів. Ще менша частка - 35,2% (19 осіб) - практикує публічне звітування про використання коштів, переважно на зборах. Оцінка рівня прозорості звітування також виявила проблемні аспекти: лише 24,1% респондентів (13 осіб) вважають його повністю достатнім; більшість - 55,5% (30 осіб) - зазначили, що інформація надається лише частково або за запитом, а 20,4% (11 осіб) оцінили рівень прозорості як недостатній. Отже, ці показники демонструють, що комунікація переважно орієнтована на вже сформовану шкільну спільноту, а не на зовнішніх стейкхолдерів чи потенційних інвесторів. Заклади освіти мають базові інструменти комунікації, проте вони ще не перетворили їх на системний ресурс для залучення зовнішньої підтримки. Як відомо, недостатня публічність і фрагментарна звітність знижують потенціал фандрейзингової діяльності. У контексті розвитку фандрейзингу це вказує на необхідність формування комунікаційної стратегії, орієнтованої на прозорість, відкритість і активну взаємодію з ширшим колом партнерів.

Таким чином, діагностика фандрейзингової діяльності в закладі освіти є важливим організаційно-управлінським аспектом, що дозволяє перетворити стихійні зусилля по залученню ресурсів на керований управлінський процес. Використання методологічного інструментарію, наявність чітко визначених критеріїв та показників дозволяє провести оцінку готовності (спроможності) середовища ЗЗСО до сталої взаємодії в межах фандрейзингової діяльності, а не лише залучення фінансових ресурсів, а також обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення процесу управління фандрейзингом в закладі.

**Висновок.** Встановлено, що в умовах обмеженого бюджетного фінансування, децентралізації та воєнних викликів ефективна організація фандрейзингової діяльності стає важливим чинником забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності ЗЗСО. Результативність фандрейзингової діяльності залежить від ключових факторів: рівня управлінської готовності закладу освіти, наявності системи стратегічного планування і діагностики, професійних компетентностей адміністрації і колективу, ефективності комунікації зі стейкхолдерами та рівня суспільної довіри. Фандрейзингова діяльність потребує використання аналітичних інструментів стратегічного планування, зокрема SWOT- та PEST-аналізу, що доведено результатами емпіричного дослідження.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління фандрейзинговою діяльністю в ЗЗСО, спрямованих на формування партнерської взаємодії

між школою, громадою, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними фондами. Запропоновані підходи можуть бути використані адміністрацією закладів освіти для підвищення ефективності ресурсного забезпечення, реалізації інноваційних освітніх проєктів та забезпечення стратегічного розвитку школи.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у вивченні механізмів формування довгострокових партнерств між ЗЗСО та бізнесом, дослідженні ефективності грантової діяльності українських шкіл, міжнародного досвіду створення ендаумент-фондів та асоціацій підтримки. Актуальним також є адаптація сучасних інструментів фандрейзингу до діяльності ЗЗСО, зокрема, розробка моделей цифрового фандрейзингу в системі середньої освіти.

#### Список використаних джерел

- Гнатюк, О., Краус, К., & Краус, Н. (2023). Управління фандрайзингом закладу освіти: розширення можливостей чи вимога часу? *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1 (11), 4-19. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0101>
- Гвоздей, Н., & Ареп'єва, О. (2024). Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, 1 (29), 457-466. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-457-466](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-457-466)
- Даниленко, Ю. В. (2025). Особливості та перспективи розвитку краудфандингу в Україні. *Ефективна економіка*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.89>
- Зінченко, А. Л. (2024). Фандрайзинг як інструмент освітнього партнерства у фаховій передвищій освіті. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 215, 158-163. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-158-163>
- Кобушко, І., & Майборода, О. (2020). Фандрейзинг як інструмент фінансування вищих навчальних закладів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 1, 132-140. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-14>
- Круп'як, І. & Круп'як, Л. (2019). Особливості розвитку фандрейзингу в Україні. *Ефективна економіка*, 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.53>
- Литвин, Л., Григоруk, А., & Шуман, В. (2025). Фандрейзинг та участь у грантових програмах як складові фінансової стійкості закладів вищої освіти. *Економіка та суспільство*, 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-34>
- Огородник, В. (2014). Фандрайзинг – інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. *Економіка і організація управління*, 1-2, 197-201. Взято з <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1058>
- Просіна, О. (2020). Методологія SWOT-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладу позашкільної освіти в умовах пандемії. *Теоретичні та методичні проблеми освіти дітей та молоді*, 24 (2), 141-152. DOI: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2020-24-2-141-152>
- Соколова, А., Соколов, О., Маслак, Т., Гасій, О., & Сидоренко-Мельник, Г. (2025). Сутність та роль фандрайзингу в сучасних реаліях України. *Наукові перспективи*, 12(54), 883-897. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-883-897](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-883-897)
- Чиркова, Ю. Л., & Лиса, Д. С. (2022). Роль фандрейзингу в умовах розширення джерел фінансування ініціатив вітчизняних суб'єктів господарювання: міжнародний досвід та особливості впровадження у час війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2 (8), 312-319. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.312>

#### References

- Chyrkova, Yu. L., & Lysa, D. S. (2022). Rol fandreizynhu v umovakh rozshyrennia dzherel finansuvannia initsiatyv vitchyznianskykh subiektiv hospodariuvannia: mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti vprovadzhennia u chas viiny [The role of fundraising in terms of expanding sources of financing initiatives of domestic business entities: international experience and features of implementation during the war]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development], 2 (8), 312-319. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.312> [in Ukrainian].
- Danylenko, Yu. V. (2025). Osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku kraudfandynhu v Ukraini [Features and prospects of crowdfunding development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], (10). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.89> [in Ukrainian].
- Hnatiuk, O., Kraus, K., & Kraus, N. (2023). Upravlinnia fandraizynhom zakladu osvity: rozshyrennia mozhlyvostei chy vymoha chasu? [Management of fundraising in an educational institution: expansion of opportunities or a requirement of the time?]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii* [European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation], 1 (11), 4-19. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0101> [in Ukrainian].

- Hvozdiei, N., & Arepieva, O. (2024). Osoblyvosti rozvytku fandraizynhu v Ukraini [Features of fundraising development in Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii* [Scientific Innovations and Advanced Technologies], 1 (29), 457-466. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-457-466](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-457-466) [in Ukrainian].
- Kobushko, I., & Maiboroda, O. (2020). Fandraizynh yak instrument finansuvannya vyshchikh navchalnykh zakladiv [Fundraising as a financing tool for higher educational institutions]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika* [Bulletin of Sumy State University. Economics Series], 1, 132-140. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-14> [in Ukrainian].
- Krupiak, I., & Krupiak, L. (2019). Osoblyvosti rozvytku fandraizynhu v Ukraini [Features of fundraising development in Ukraine]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.53> [in Ukrainian].
- Lytvyn, L., Hryhoruk, A., & Shuman, V. (2025). Fandraizynh ta uchast u hrantovykh prohramakh yak skladovi finansovoi stiikosti zakladiv vyshchoi osvity [Fundraising and participation in grant programs as components of financial sustainability of higher education institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-34> [in Ukrainian].
- Ohorodnyk, V. (2014). Fandraizynh – instrument aktyvizatsii sotsialno-vidpovidalnoi vzaiemodii subiektiv suspilnykh vidnosyn [Fundraising as a tool for activating socially responsible interaction of social relations subjects]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and Organization of Management], 1-2, 197-201. Retrieved from <https://jvestnik-chemistry.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/1058> [in Ukrainian].
- Prosina, O. (2020). Metodolohiia SWOT-analizu dlia stratehichnoho planuvannya osvitnoi diialnosti zakladu pozashkilnoi osvity v umovakh pandemii [SWOT-analysis methodology for strategic planning of extracurricular educational institution activities under pandemic conditions]. *Teoretychni ta metodychni problemy osvity ditei ta molodi* [Theoretical and Methodological Problems of Children and Youth Education], 24 (2), 141-152. DOI: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2020-24-2-141-152> [in Ukrainian].
- Sokolova, A., Sokolov, O., Maslak, T., Hasii, O., & Sydorenko-Melnyk, H. (2025). Sutnist ta rol fandraizynhu v suchasnykh realiiakh Ukrainy [The essence and role of fundraising in modern realities of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific Perspectives], 12 (54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-883-897](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-883-897) [in Ukrainian].
- Zinchenko, A. L. (2024). Fandraizynh yak instrument osvitnoho partnerstva u fakhovii peredvyshchii osviti [Fundraising as a tool of educational partnership in professional pre-higher education]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohichni nauky* [Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences], 215, 158-163. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-158-163> [in Ukrainian].

ZAVHORODNII O., KOZLOVA O.

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Ukraine

#### **ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FOUNDATIONS OF FUNDRAISING IN THE SYSTEM OF GENERAL SECONDARY EDUCATION OF UKRAINE**

The article examines the organizational and managerial foundations of fundraising activities in the system of general secondary education in Ukraine. The relevance of implementing fundraising as a strategic development tool is substantiated. It is determined that modern educational fundraising is evolving into a systemic activity grounded in strategic planning, partnership engagement, reputation management, transparency, and effective communication with stakeholders. The multifaceted nature of the concept of "fundraising" is clarified as a specific managerial activity, a resource support tool, a mechanism of strategic development, and an art of communication. The main structural components of fundraising activities are identified: resource, technological, subject-object, communication, and ethical-value components. The stages of the managerial cycle of fundraising activities in general secondary education institutions are characterized. Special attention is paid to substantiating the diagnostic system for assessing an educational institution's readiness to implement fundraising activities as an important organizational and managerial aspect. The expediency of using SWOT and PEST analyses to evaluate the internal potential of an educational institution, human resources, partnership opportunities, and external environmental risks is emphasized. The results of a survey on the state of fundraising activities in general secondary education institutions in the Sumy region are presented. It has been established that the majority of respondents recognize the necessity of attracting extra-budgetary resources for school development. At the same time, insufficient practical training in project implementation and digital communication, and the absence of a systematic approach to fundraising management were identified. The results of the empirical study are important for an objective assessment of the readiness of secondary education institutions to implement fundraising activities (on the example of general secondary education institutions in the Sumy region), for identifying organizational and managerial barriers, and for determining promising directions for improving the system for attracting extra-budgetary resources.

**Key words:** *fundraising, general secondary education institutions, educational management, strategic management, extra-budgetary resources, partnership interaction*

Стаття надійшла до редакції 12.03.2026

Стаття прийнята 02.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026