

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ПЕДАГОГІКА ТА ІСТОРІЯ ПЕДАГОГІКИ

ФАНДРАЙЗИНГ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

FUNDRAISING AND PROJECT MANAGEMENT IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION AS A PEDAGOGICAL PROBLEM

У статті розглянуто проблему фандрайзингу та управління проєктами в закладі вищої освіти. Визначено, що в сучасних умовах обмеженого державного фінансування закладів вищої освіти особливого значення набуває фандрайзинг, що являє собою процес залучення додаткових коштів та інших ресурсів для реалізації проєктів.

Мета статті – на основі аналізу наукової літератури представити комплексну характеристику проблеми здійснення фандрайзингу й управління проєктами в закладі вищої освіти. Установлено, що фахівці визначають суть фандрайзингу як відповідного процесу, системи, засобу, фактору, сукупності внутрішніх і зовнішніх ресурсів, мистецтва залучення ресурсів, професійної діяльності фандрайзерів тощо. У межах проведеного дослідження зазначене поняття трактується як процес пошуку й залучення фінансових, матеріальних та людських ресурсів для виконання соціально значущих освітніх та наукових проєктів, а також підтримки поточної діяльності закладів освіти загалом.

На основі аналізу наукової літератури визначено, що фандрайзинг та управління проєктами, що реалізуються в ЗВО, тісно пов'язані між собою, адже фандрайзинг не лише забезпечує фінансову підтримку виконання освітнього чи наукового проєкту, але й стає стратегічним інструментом планування, контролю та оцінювання процесу реалізації цього проєкту та отриманих його результатів. Фандрайзинг інтегрується з процесом управління проєктом на всіх його етапах його створення: ініціації, планування, реалізації, завершення й оцінка. Сучасні тенденції розвитку закладів вищої освіти потребують активної інтеграції фандрайзингової діяльності в систему управління освітніми й науковими проєктами, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, з одного боку, усього закладу вищої освіти, а з іншого – персональної професійної конкурентоздатності кожного проєктної діяльності.

Ключові слова: фандрайзинг, управління проєктами, ресурс, заклад вищої освіти, педагогічна проблема, імідж, конкурентоспроможність

The article examines the problem of fundraising and project management in a higher education institution. It was determined that in modern conditions of limited state funding of higher education institutions, fundraising is of particular importance, which is the process of attracting additional funds and other resources for the implementation of projects. The purpose of the article based on the analysis of scientific literature, is to present a comprehensive description of the problem of fundraising and project management in a higher education institution. It has been established that specialists determine the essence of fundraising as an appropriate process, system, tool, factor, set of internal and external resources, the art of attracting resources, professional activities of fundraisers, etc. Within the framework of the conducted research, this concept is interpreted as the process of finding and attracting financial, material and human resources for the implementation of socially significant educational and scientific projects, as well as supporting the current activities of educational institutions in general.

Based on the analysis of the scientific literature, it was determined that fundraising and management of projects implemented in higher education institutions are closely related, because fundraising not only provides financial support for the implementation of an educational or scientific project, but also becomes a strategic tool for planning, controlling and evaluating the process of implementation of this project and its obtained results. Fundraising is integrated with the project management process at all its stages of its creation: initiation, planning, implementation, completion and evaluation. Modern trends in the development of higher education institutions require the active integration of fundraising activities into the management system of educational and scientific projects, which ensures an increase in the competitiveness, on the one hand, of the entire higher education institution, and on the other hand, the personal professional competitiveness of each project activity.

Key words: fundraising, project management, resource, institution of higher education, pedagogical problem, image, competitiveness.

УДК 378.4:005.8:005.332

DOI <https://doi.org/10.32782/ip/88.1>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Ткачова Н.О.,

orcid.org/0000-0002-1892-9200

докт. пед. наук, професор,
професор кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Беляєв С.Б.,

orcid.org/0000-0003-1272-2038

докт. пед. наук, професор,
завідувач кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту
Харківської державної академії фізичної культури

Ткачов А.С.,

orcid.org/0000-0002-4488-1466

докт. пед. наук, професор,
професор кафедри педагогіки та психології
Харківської державної академії фізичної культури

Постановка проблеми у загальному вигляді.

В останні десятиріччя значно зросла роль проєктного підходу у плануванні, організації та здійсненні наукової й освітньої діяльності у вищій школі. Слід також відзначити, що в сучасних умовах обмеженого державного фінансування закладів вищої освіти особливого значення набуває фандрайзинг, що являє собою процес залучення

додаткових коштів та інших ресурсів для реалізації проєктів. Ураховуючи важливу роль фандрайзингу й управління науковими проєктами в роботі сучасних закладів вищої освіти, виникає актуальна потреба в науковому осмисленні цих процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Як установлено, окремі аспекти проблеми реалізації фандрайзингу та проєктної діяльності активно

вивчаються сучасними вченими. Зокрема, у науковій літературі визначено суть і роль фандрайзингу в життєдіяльності сучасного суспільства (А. Соколова, О. Маслак, Т. Гасій, Г. Сидоренко-Мельник та ін.); схарактеризовано фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти та складник ресурсного забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти (А. Літкевич, Я. Кобушко, О. Майборода, Н. Сейко та ін.); розкрито зміст підготовки майбутніх педагогів до фандрайзингової діяльності (О. Бартків, О. Семенов); визначено алгоритм здійснення цієї діяльності (А. Соколова, С. Куц, С. Теслюк та ін.); схарактеризовано методику управління проектами (Л. Довгань, К. Краус, І. Малик, Г. Мохонько та ін.).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри прояву вченими значного наукового інтересу до проблеми здійснення фандрайзингу й управління науковими й освітніми проектами у закладі вищої освіти, загалом констатовано недостатній рівень теоретичної та практичної розробленості зазначеної проблеми. Це зумовило вибір теми дослідження.

Мета статі – на основі аналізу наукової літератури представити комплексну характеристику проблеми здійснення фандрайзингу й управління проектами в закладі вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Відзначимо, що поняття «фандрайзинг» було введено в науковий обіг у США, воно утворено від двох англійських слів: fund (кошти, фонди) та raise (піднімати, збільшувати) [9, с. 135]. Активне використання зазначеного поняття в україномовній науково-педагогічній літературі пов'язане насамперед з обмеженістю державного фінансування освіти й науки, загальною фінансово-економічною нестабільністю в країні через військові дії, що зумовило необхідність активного пошуку закладами вищої освіти джерел додаткового фінансування.

Як відзначається в англійській науковій літературі, під поняттям «фандрайзинг» учені розуміють:

- засіб генерування фінансових ресурсів для некомерційних організацій;
- процес залучення добровільних фінансових внесків і управління відносинами з донорами;
- професійну управлінську функцію, галузь менеджменту;
- сукупність конкретних видів діяльності, якими займаються добровільні організації з метою отримання добровільного доходу від громадськості у формі пожертвувань від окремих фізичних осіб;
- форму благодійності (філантропії), що спрямована на мобілізацію ресурсів для суспільного блага;
- фактор, що сприяє прояву людьми щедрості по відношенню до тих, кому вона потрібна;
- предмет дослідження відповідної галузі науки [1; 2].

У процесі наукового пошуку з'ясовано, що українські вчені теж тлумачать поняття «фандрайзинг» неоднозначно, зокрема як:

- процес пошуку й залучення некомерційною організацією потрібних грошових та інших ресурсів, отриманих від приватних осіб, комерційних організацій, урядових організацій, різних благодійних фондів, міжнародних благодійних установ, з метою успішної реалізації запланованого проекту чи комплексу проектів, об'єднаних між собою однією спільною ідеєю чи спрямованістю (І. Климчук [7]);
 - комплексна система певних заходів, спрямованих на пошук та реалізацію необхідних фінансових і матеріальних ресурсів, потрібних для створення некомерційних проектів (І. Мінгазутдінов, О. Шнирков [17, с. 15]);
 - професійна діяльність фандрайзерів, що забезпечує мобілізацію фінансових та іншого виду ресурсів для виконання соціально значущих (освітніх, науково-дослідних тощо) неприбуткових проектів, а це вимагає оволодіння цими фахівцями спеціальних знань і навичок, що можуть спонукати потенційного донора на прийняття позитивного рішення (А. Соколова [14, с. 13]);
 - мистецтво залучення фінансових коштів чи інших ресурсів однодумців до закладу освіти, що дає йому змогу не тільки отримати додаткові ресурси для забезпечення своєї поточної діяльності, але і збільшити та продемонструвати свою суспільну цінність потенційним партнерам і спонсорам (С. Куц [10]).
- Отже, фахівці визначають суть фандрайзингу як відповідного процесу, системи, засобу, фактору, сукупності внутрішніх і зовнішніх ресурсів, мистецтва залучення ресурсів, професійної діяльності фандрайзерів тощо. У межах проведеного дослідження зазначене поняття трактується як процес пошуку й залучення фінансових, матеріальних та людських ресурсів для виконання соціально значущих освітніх та наукових проектів, а також підтримки поточної діяльності закладів освіти загалом.
- Як відзначається в науковій літературі, основними завданнями фандрайзингу в галузі освіти є такі:
- залучення фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально важливих цільових програм, наукових та освітніх проектів;
 - виявлення ефективності роботи закладу освіти для її підвищення;
 - проектування й реалізація нових ідей в освітніх та наукових програмах у руслі врахування місії закладу освіти;
 - покращення іміджу закладу освіти, зростання довіри до нього з боку представників громадськості;
 - забезпечення інформування та просвіти населення щодо актуальних проблем, які розв'язує заклад освіти, а також завдань, які він вирішує;

– надання підтримки певним цільовим групам і допомоги учасникам освітньої чи інших видів діяльності, створення сприятливих умов для їхньої особистісної самореалізації [9; 10]:

У контексті порушеної проблеми доцільно також привернути увагу висновкам Т. Боголіб, на думку якої грамотно організований фандрайзинг у закладі освіти реалізує такі важливі функції:

1. Залучення зовнішніх фінансових та інших ресурсів (фінансова стабільність освітньої чи наукової установи значною мірою залежить від кількості виявлених способів заробляння грошей, а багатоканальність фінансування – від стратегії розширення діяльності й диверсифікація послуг).

2. Фандрайзингова діяльність передбачає активний розвиток освітнього і наукового партнерства з різними людьми й організаціями, що дозволяє працівникам закладу освіти відкривати для себе новий простір співробітництва, накопичувати цінний досвід взаємодії, формувати ділові зв'язки, а як наслідок – розширювати межі діяльності установи.

3. Здійснення нових напрямів освітньої й наукової діяльності закладу освіти дозволяє реалізовувати нові проекти, залучити гранти, а така робота є підтвердженням високої професійної компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, тобто прояв кредиту довіри з боку грантодавців зміцнює імідж освітньої установи та підвищує ефективність її роботи. Слід також відзначити, що виконання працівниками вітчизняних ЗВО спільних наукових проєктів з іноземними партнерами, як правило, передбачає підключення фандрайзингів. Реалізація такої проєктної діяльності в закладі вищої освіти дає змогу розширювати міжнародні зв'язки, здійснювати цю діяльність відповідно до європейських та світових стандартів, брати участь у розвитку науки в більш широкому масштабі [4, с. 16].

У науковій літературі за метою й завданням фандрайзингу виділяють такі його два види:

– проєктний, спрямований на залучення необхідних фінансових та інших ресурсів для реалізації певних проєктів і програм. Цей вид фандрайзингу є найбільш поширеним, бо розробники конкретного проєкту та його донори чітко усвідомлюють цілі використання залучених ресурсів та свої переваги від участі в реалізації цього проєкту;

– оперативний, пов'язаний із залученням необхідних коштів на покриття певних поточних витрат установи для можливості реалізації тих видів діяльності, які неможливо виконувати на комерційній основі. У такому випадку отримані кошти не мають цільового призначення й акумулюються в поточному бюджеті закладу освіти [8, с. 60, 61].

Ураховуючи важливу роль фандрайзингу в управлінні проєктами в закладі вищої освіти, проаналізуємо це питання більш докладно. Уточнимо, що в статті поділяється точка зору

науковців, відповідно до якої проєкт визначається як одноразовий комплекс певних заходів, які тісно взаємопов'язані між собою та спрямовані на реалізацію визначеної потреби шляхом досягнення очікуваних результатів при чітко встановленому ресурсному забезпеченні протягом запланованого терміну часу [5, с. 14]. У свою чергу, як стверджують дослідники з американського Інституту управління проєктами (Project Management Institute), управління проєктом являє собою мистецтво його організаторів грамотно керувати й координувати матеріальні та людські ресурси упродовж усього життєвого циклу цього проєкту для досягнення результатів, які за обсягом і складом робіт, запланованою вартістю, якістю виконання, задоволенням особистих потреб учасників, застосуванням сучасних технік і методів управління відповідають попередньо створеному плану [3]. Слід також уточнити, що система управління проєктом являє собою організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних і інформаційних засобів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності реалізації проєктів [11, с. 14].

Як відзначається в науковій літературі, процес управління проєктом включає такі етапи:

– ініціація (визначення основної інноваційної ідеї проєкту й мети його реалізації, оцінювання доцільності реалізації та потенційних ризиків, що можуть ускладнити роботу, здійснення попереднього обґрунтування змісту проєкту);

– планування (створення детального плану з визначенням основних завдань проєкту, потрібного для його виконання бюджету, необхідних ресурсів і термінів виконання, формування команди учасників та визначення процесів комунікації між ними, розробка стратегії управління проєктом);

– безпосередня реалізація проєкту (послідовне виконання запланованих завдань на основі використання визначених ресурсів та здійснення комунікації між учасниками проєкту та усіма зацікавленими партнерами, координація їхньої спільної діяльності);

– моніторинг та контроль (відстеження прогресу в реалізації проєкту, використання різних інструментів і методів для перевірки виконання завдань, виявлення відхилень у часі, бюджеті й якості, управління ризиками та внесення коректив у створений план; цілеспрямоване управління змінами);

– завершення (завершення всіх робіт, здача готового проєкту як фінального продукту або послуги, документування отриманого досвіду, оцінка результатів проєкту на основі перевірки досягнення поставлених цілей, закриття проєкту) [12, с. 14, 154].

На основі аналізу наукової літератури визначено, що фандрайзинг та управління проєктами, що реалізуються в ЗВО, тісно пов'язані між собою,

адже фандрайзинг не лише забезпечує фінансову підтримку виконання освітнього чи наукового проєкту, але й стає стратегічним інструментом планування, контролю та оцінювання процесу реалізації цього проєкту та отриманих його результатів. Як підкреслює В. Снігурська, фандрайзинг інтегрується з процесом управління проєктом на всіх його етапах його створення, а саме:

- ініціації (визначають потребу у фінансуванні, здійснюють пошук можливих джерел потрібних ресурсів);
- планування (розробляють бюджет, прогнозують майбутні витрати, відбирають ключові критерії й показники ефективності роботи);
- реалізація (координують використання залучених ресурсів, контролюють використання наданих коштів, звітують перед донорами);
- завершення та оцінка (аналізують досягнуті результати, оцінюють ефективність використаних ресурсів, формують рекомендації для майбутніх розробників проєктів [13].

Варто також уточнити, яке значення фандрайзинг має окремо для виконання освітніх та наукових проєктів у закладах вищої освіти. Так, з урахуванням точок зору різних науковців (І. Єгорова, Я Кобушко, О. Майборода, В. Снігурська [6; 8; 13] та ін.) і результатів власної освітньо-наукової діяльності визначено, що фандрайзинг, забезпечуючи можливість виконання проєктів поза межами державного фінансування, створює в сфері освіти такі нові можливості:

- використовувати залучені кошти для організації навчально-практичних лабораторій, додаткових навчальних курсів, майстер-класів, тренінгів, практик, стажувань, що не тільки підвищує якість освітніх програм, але й значно розширює навчальні можливості здобувачів освіти;
- розробляти й упроваджувати в ЗВО нові методики, інтегровані програми, цифрові освітні технології, що стимулює розвиток мотивації учасників освітнього процесу й підвищує його ефективність;
- залучати здобувачів освіти та викладачів до проєктної роботи, що включає пошук необхідних ресурсів, бюджетування та здійснення комунікацій з різними партнерами, а це сприяє розвитку в учасників проєкту організаційних, управлінських та комунікативних компетентностей, соціальної відповідальності й активності.

Фандрайзинг також виконує важливу роль у виконанні наукових проєктів, забезпечуючи:

- отримання потрібних ресурсів для проведення наукових розвідок, наприклад донорські внески, гранти, партнерські програми дають змогу проводити різні фундаментальні та прикладні дослідження;
- міжнародну інтеграцію закладу вищої освіти, зокрема участь його працівників та здобувачів

у міжнародних проєктах і грантових програмах сприяє зміцненню іміджу й підвищенню престижу ЗВО, створює широкі можливості для співпраці з іноземними вченими й науковими установами;

- додаткове фінансування, що створює сприятливі передумови для модернізації наукових лабораторій, необхідного технічного обладнання та програмного забезпечення для проведення сучасних досліджень, тобто активізує сталий розвиток інноваційної інфраструктури ЗВО.

Слід також відзначити, що освітні й наукові проєкти мають створюватися з урахуванням норм наукової етики й академічної доброчесності. Певні міркування з цього питання викладені в авторських працях [15; 16].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Під час проведення наукового пошуку визначено, що фандрайзинг і управління проєктами в закладі вищої освіти є взаємопов'язаними складниками процесу ефективного розвитку його освітньо-наукового простору. При цьому фандрайзинг у контексті діяльності ЗВО постає не лише як інструмент залучення додаткових фінансових та іншого виду ресурсів для організаційної підтримки освітніх і наукових ініціатив, а як важливий чинник підвищення якості освіти й сталого розвитку науки, зміцнення позитивного іміджу й інституційної автономії закладу, формування його інноваційної культури.

Сучасні тенденції розвитку закладів вищої освіти потребують активної інтеграції фандрайзингової діяльності в систему управління освітніми й науковими проєктами, що забезпечує, з одного боку, підвищення конкурентоспроможності ЗВО, а з іншого – підготовку педагогічних і науково-педагогічних працівників та студентів до участі у проєктно-грантовій діяльності, розвиток їхніх навичок комунікації з потенційними фандрайзерами й донорами, партнерськими організаціями, громадськістю, що значно підвищує персональну професійну конкурентоздатність кожного учасника.

Подальші дослідження планується спрямувати на розроблення методики підготовки педагогічних кадрів до здійснення фандрайзингової діяльності та впровадження проєктного менеджменту в освітню практику.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bhati A., Hansent† R. K. A literature review of experimental studies in fundraising. *Journal of Behavioral Public Administration*. Vol 3(1). Pp. 1–19.
2. Lesley A. Fundraisers and the Mediated Gift: Investigating the role of fundraising in gift giving to non-profit organisations: Doctor of Philosophy (PhD) thesis, University of Kent, 2019. URL: <https://kar.kent.ac.uk/73302/1/Lesley%20Alborough%20PhD%20Thesis%20For%20Deposition%20March%202019%20%281%29%202.pdf>.

3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / 6-е вид. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. С. 10.
4. Боголіб Т. М. Освітній та науковий фандрайзинг в Україні. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 5. С. 11–17.
5. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз: підруч. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.
6. Єгорова І. В. Управління проєктами і фандрайзинг у сфері освіти : навч.-метод. посіб. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. 140 с.
7. Климчук І. О. Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів у шкільній освіті : посібник. Київ : Педагогічна думка, 2014. 87 с.
8. Кобушко Я. В., Майборода О. В. Фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2000. № 1. С. 132–140.
9. Кравченко Т. В. Фандрайзингова діяльність закладу освіти в умовах автономії: сутність та особливості. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2019. Вип. 84(II). С. 130–142.
10. Куц С. Фандрайзинг АВС: Посібник для початківців. Київ : Центр філантропії, 2008. 92 с.
11. Мостенська Т. Л. Управління проєктами. Київ : Видавничий дім Кондор, 2018. 132 с.
12. Омельченко В. Я., Тарасенко Д. Л., Мацука В. М., Горбашевська М. О., Ткаченко О. Г., Коверза В. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : МДУ, 2025. 301 с.
13. Снігурська В. Добровільна мобілізація ресурсів у громадських і освітніх проєктах. *Освітній менеджмент*. 2021. Вип. 3(45). С. 23–30.
14. Соколова А. М. Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2013. №1. С. 13–16.
15. Ткачов С. І., Ткачова Н. О., Ткачов А. С., Чирва Я. О. Формування академічної доброчесності як важливої передумови створення позитивного професійного іміджу педагога. *Вісник науки та освіти*. 2025. № 7(37). С. 1754–1766.
16. Ткачова Н. О., Ткачов А. С., Байдала В. В., Чирва Я. О. Опанування майбутніми педагогами норм наукової етики й академічної доброчесності в процесі освітньої комунікації. *Педагогічна інноватика: сучасність та перспективи*. 2025. Вип. 9. С. 122–126.
17. Шнирков О. І., Мінгазутдінов І. О. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. Київ: Ін-т міжнар. відн. КНУ імені Т. Шевченка, 2000. 50 с.

Дата першого надходження рукопису до видання: 28.10.2025
 Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 28.11.2025
 Дата публікації: 19.12.2025