
КРАВЧЕНКО Т.В.,
кандидат наук з державного
управління,
доцент кафедри менеджменту
освіти та психології,
КЗ «Запорізький обласний інститут
післядипломної педагогічної
освіти» ЗОР,
м. Запоріжжя, Україна

ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ АВТНОМІЇ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз сутності та змісту фандрайзингу як інструменту розвитку освітньої організації в умовах автономії. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до визначення змісту та сутності дефініції «фандрайзинг», «фандрайзингова діяльність закладу освіти». З'ясовано основні категорії фандрайзингу та його особливості в контексті діяльності закладу освіти. Визначено, що фандрайзингова діяльність закладу освіти виступає дієвим механізмом щодо реалізації програми розвитку, творчих здібностей і знань учасників освітнього процесу, місії закладу загальної середньої освіти через забезпечення необхідними ресурсами для здійснення освітніх проєктів. Виокремлено проблемні питання щодо управління фандрайзинговою кампанією. Аналізується суб'єктність, завдання, принципи та особливості здійснення фандрайзингу. Розкривається етапність реалізації фандрайзингової діяльності. Систематизується зміст основних компонентів та інструментів освітнього фандрайзингу. Обґрунтовується необхідність використання стратегічного управління під час застосування фандрайзингової діяльності закладами загальної середньої освіти. Охарактеризовано зміст сучасних принципів та методів реалізації соціального фандрайзингу з метою розв'язання проблем ресурсного забезпечення закладу освіти. З'ясовано, завдання, етапи створення моделі фандрайзингу та етапи його планування, основні джерела фінансування фандрайзингової діяльності, існуючі обмеження в наданні ресурсів залежно від джерела

фінансування. Наголошено, що успішний освітній фандрайзинг залежить від підтримки громади та громадських організацій.

Ключові слова: фандрайзинг, соціальний фандрайзинг, фандрайзингова діяльність, заклад освіти, ресурси, автономія, управління проєктами.

В статье осуществлен теоретико-методологический анализ сущности и содержания фандрайзинга как инструмента развития образовательной организации в условиях автономии. Обобщены современные теоретические подходы к определению содержания и сущности дефиниций «фандрайзинг», «фандрайзинговой деятельности учебного заведения». Выявлены основные категории фандрайзинга и его особенности в контексте деятельности учебного заведения. Определено, что фандрайзинговой деятельностью учебного заведения выступает действенным механизмом по реализации программы развития, творческих способностей и знаний участников образовательного процесса, миссии учреждения всеобщего среднего образования через обеспечение необходимыми ресурсами для осуществления образовательных проектов. Выделены проблемные вопросы по управлению фандрайзинговой кампанией. Анализируется субъектность, задачи, принципы и особенности осуществления фандрайзинга. Раскрывается этапность реализации фандрайзинговой деятельности. Систематизируется содержание основных компонентов и инструментов образовательного фандрайзинга. Обосновывается необходимость использования стратегического управления при применении фандрайзинговой деятельности учреждениями всеобщего среднего образования. Охарактеризованы содержание современных принципов и методов реализации социального фандрайзинга для решения проблем ресурсного обеспечения образовательного учреждения. Выяснено, задачи, этапы создания модели фандрайзинга и этапы его планирования, на основе источника финансирования фандрайзинговой деятельности, существующие ограничения в предоставлении ресурсов в зависимости от источника финансирования. Отмечено, что для успешного образовательного фандрайзинга заведения общего среднего образования зависит от поддержки общества и общественных организаций.

Ключевые слова: фандрайзинг, социальный фандрайзинг, фандрайзинговой деятельность, учебное заведение, ресурсы, автономия, управление проектом.

In the article, it is carried out the theoretical and methodological analysis of the nature and content of fundraising as the instrument of development of an educational organization in the autonomy conditions. Modern theoretical approaches to the determination of content and nature of the definition of «fundraising», «fundraising activity of educational establishment» were generalized. The basic categories of fundraising, its peculiarities in the context of activity of educational establishment were found out. Fundraising activity of educational establishment comes as an effective mechanism of the implementation of the development program, educational process participants' creative capabilities and knowledge, mission of general educational establishment via the providing necessary resources for the realization of educational projects. Problem questions are selected concerning the management of a fundraising campaign. It is analysed the subjectivity, tasks, principles, and features of the realization of fundraising. The stages of realization of fundraising activity were opened up. The content of the basic components and instruments of educational fundraising was systematized. The necessity of the use of strategic management was grounded during the application of fundraising activity by a general educational establishment. The content of modern principles and methods of realization of social fundraising was described to solve problems of the resource providing educational establishment. The tasks, stages of the creation of the model of fundraising and stages of its planning, basic sourcing fundraising activity, existent limitations in the grant of resources depending on sourcing were found out. It is marked that the progress of educational fundraising of general educational establishment depends on the support of society and public organizations.

Key words: fundraising, social fundraising, fundraising activity, educational establishment, resources, autonomy, management of projects.

Постановка проблеми. Стратегічний курс України у напрямі демократичних перетворень вимагає особливої уваги до стану освітньої галузі як ключового фактору розвитку людських ресурсів країни. Динамічні трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві формують нові вимоги до системи освіти як ключової складової державної політики. Слід зауважити, що на сьогодні рівень освіти є одним із базових показників людського розвитку, що робить її пріоритетним напрямом реформування. Початок здійснення освітніх реформ було започатковано прийняттям Закону України «Про освіту» [1] який заклав основу сучасних системних змін, сформував нові виклики суспільства до модерного закладу освіти, підвищив рівень відповідальності керівника за ефективність діяльності освітньої організації, покращення матеріально-технічної бази та забезпечення інших нагальних потреб в умовах постійного розвитку та автономії.

Не зважаючи на позитивні кроки у питанні модернізації сучасної освітньої галузі не вирішеними, а лише декларативними залишаються ряд питань, що вимагають від керівника закладу освіти додаткових специфічних знань, підвищення рівня професійної підготовки та нових підходів до освітнього менеджменту. Одним з таких питань є запровадження Законом справедливої і прозорої системи фінансування галузі освіти, неможливість вирішення якого на теперішній час викликано відсутністю сьогочасного дієвого механізму впровадження системи автономії, зокрема фінансової, в закладах загальної середньої освіти, а також, складною економічною ситуацією, що є наслідком трансформаційних перетворень, які викликали скорочення видатків держави на фінансування освіти. В таких умовах цікавим феноменом для діяльності закладу освіти у напрямі реалізації програми розвитку, творчих здібностей і знань учасників освітнього процесу, реалізації місії закладу загальної середньої освіти через забезпечення необхідними ресурсами для здійснення освітніх проєктів стає фандрайзингова діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підґрунтям дослідження питань фандрайзингу стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей знань. Зокрема, проблематику фандрайзингової діяльності в контексті пошуку ефективних механізмів удосконалення фінансування освіти в Україні, зокрема пошуку та залучення додаткових джерел фінансування для сталого розвитку загальноосвітніх навчальних закладів досліджують Т. Артем'єва, Л. Бадилевич, О. Башун, О. Комаровський, А. Кривонос, Т. Крупський, С. Куц, О. Овсянюк-Бердадіна, С. Коллінз, В. Секерін, В. Снігульська, В. Соколовська, О. Солосіч, С. Орлова, О. Чернявська, О. Шнирков та ін.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є теоретико-методологічний аналіз сутності та змісту фандрайзингу як інструменту розвитку освітньої організації в умовах автономії.

Виклад основного матеріалу. Належне фінансування освітньої галузі є нагальною потребою сучасного цивілізованого суспільства. Основним джерелом видатків на освіту є державний і місцеві бюджети (табл. 1). Конституція України гарантує всім громадянам рівний доступ до освітніх послуг, належну якість освіти та безоплатну загальну середню освіту. Бюджетні видатки на освіту направляються на фінансування: дошкільної освіти; загальної середньої освіти; професійно-технічної освіти; вищої освіти; післядипломної освіти; позашкільної освіти та заходів із позашкільної роботи з дітьми; програм матеріального забезпечення навчальних закладів; фундаментальних та прикладних досліджень і розробок у сфері освіти; інших закладів та заходів у сфері освіти (мал. 1).

Таблиця 1

Динаміка видатків зведеного бюджету на освіту у 2015–2019 рр. (загальний та спеціальний фонд) млн. грн.*

Обсяг видатків	2015 (звіт)	2016 (звіт)	2017 (звіт)	2018 (звіт)	2019 (звіт)
ВВП	1988 544,0	2383 182,0	2982 900,0	3332 300,0	3946 900,0
Видатки на освіту – зведений бюджет	114193,5	129437,7	177915,8	210032,3	228779,8
% до ВВП	5,7	5,4	6,0	6,3	5,8
Видатки на освіту – державний бюджет	30185,7	34826,5	41297,3	44324,3	53257,4
Видатки на освіту – місцеві бюджети	84007,8	94611,2	136618,5	165708	175522,4
Частка видатків місцевих бюджетів на освіту у відповідних видатках зведеного бюджету (%)	73,6	73,1	76,8	78,9	76,7

*Джерело: [3].

Згідно інформації Міністерства фінансів України, темп зростання видатків зведеного бюджету на освіту за останні 5 років збільшився майже у два рази, зростання складає 115 млрд грн. Але, не зважаючи на те, що згідно до ч. 1 ст. 78 Закону «Про освіту» [1] наша держава, повинна асигнувати в розвиток освіти 7% відсотків ВВП (нажаль, на сьогодні це твердження виконується частково), а загальна середня

освіти отримує більшу частину фінансування від зазначеної суми, сучасна наукова практика виділяє такі проблеми в фінансуванні шкільної освіти в Україні, які потребують негайного вирішення:

- відсутність чіткого механізму щодо впровадження фінансової автономії закладу освіти;
- суперечливості між декларованими в Законі принципами та реальною ситуацією щодо фінансування закладів освіти в державі, в цілому, і на місцях, зокрема;
- нерівномірне фінансування закладів освіти;
- не поступовість реформи децентралізації в Україні, що гальмує розвиток територіальних громад;
- обмеженість та вибірковість в наданні ресурсів на розвиток закладів освіти, зумовлені тим, що муніципальна влада, яка виступає в ролі засновника закладу освіти, досить часто вважає освіту обтяжливою для місцевих бюджетів;
- повільне впровадження раціонального планування та управління ресурсами в галузі освіти;
- не рівномірність економічного розвитку регіонів, тощо.



*Джерело: [3]

Мал. 1. Динаміка видатків зведеного бюджету на освіту у 2015-2019 роках (у млн. грн.)*

Зважаючи на існуючі проблеми у фінансуванні закладів загальної середньої освіти сучасний керівник, а саме освітній менеджер, постає перед ситуацією пошуку нових джерел фінансування для розвитку та реалізації потреб закладу освіти в умовах автономії, яка визначається у праві освітнього закладу на самоврядування, тобто на самостійне здійснення своєї діяльності: фінансово-господарської, освітньої. Дієвим механізмом у напрямку вирішення зазначеної проблеми виступає феномен соціального фандрайзингу.

У науковій літературі термін «Фандрайзинг» є досить поширеним, однак дослідники та практики пропонують різні підходи до його тлумачення, визначення структури й змісту. Так, В.В. Соколовська визначає, що термін «фандрайзинг» походить від англійського fundraising (словосполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raise (піднімати, збільшувати) залучення ресурсів коштів [4]. Фахівець у галузі фінансування шкільної освіти Климчук І.О. тлумачить поняття «фандрайзинг», як процес пошуку та залучення грошових та інших ресурсів організацією (переважно некомерційною) з метою реалізації певного соціального проекту або серії проектів, об'єднаних однією спільною ідеєю, або ж «вектором руху» [6, с. 12]. Причому, наголошується широкий спектр джерел фінансування, це можуть бути надходження коштів приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій, міжнародних благодійних установ тощо.

Досить цікавим трактуванням в межах нашого дослідження є розуміння фандрайзингу науковцями Шнирковим О. І. та Мінгазутдіновим І. О. як комплексної системи заходів, що забезпечують пошук фінансових та матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів [50, с. 15]. Загалом, як слушно зауважують, Чернявська О. В. та Соколова А. М. фандрайзинг є професійною діяльністю щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [5, с. 10].

Зважаючи на існуючі визначення фандрайзингу в науковій літературі постає питання у визначення поняття фандрайзингу в контексті діяльності закладу загальної середньої освіти. Згідно до Закону «Про загальну середню освіту» загальна середня освіта це цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою для подальшої освіти і трудової діяльності. В свою чергу заклад загальної середньої освіти – це заклад освіти, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти [2].

Отже, фандрайзингова діяльність закладу освіти (ЗЗСО) виступає як діяльність освітньої організації, основним видом діяльності якої є освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти, щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо) для здійснення соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів задля реалізації стратегії розвитку ЗЗСО, яка співвідноситься із місією закладу освіти її стратегічними цілями і завданнями та вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора.

Для розуміння принципів фандрайзингової діяльності важливим є визначення суб'єкт-об'єктних компонентів фандрайзингу. Так суб'єктом фандрайзингу виступають неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проєктів. Згідно до ст. 133 Податкового кодексу України неприбутковими організаціями є організації метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку, а саме: бюджетні установи, громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди. Особливою умовою, що визначена у законодавстві, є внесення зазначених установ та організацій до Реєстру неприбуткових організацій та установ. Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури [7].



* Згруповано автором на основі джерела [8].

Мал. 2. Загальні принципи фандрайзингової діяльності*

Детальний аналіз світового та вітчизняного досвіду впровадження фандрайзингової діяльності надали змогу вітчизняним науковцям Шниркову О. І. та Мінгазутдінову І. О. визначити основні принципи зазначеного феномену які представлені на малюнку 2. Вони наголошують, що одним з актуальних принципів фандрайзингу є принцип поєднання тактичного і стратегічного аспектів [8, с. 18].

На нашу думку, не менш важливим принципом на сучасному етапі трансформацій які відбуваються в галузі освіти є принцип співпраці з партнерами. Він особливо важливий в умовах активного впровадження педагогіки партнерства в діяльність закладу освіти. Крім того не менш важливою є співпраця закладу освіти з громадою та участь у реалізації важливих для територіальної громади та місцевого самоврядування соціальних проєктів. Зазначена співпраця в умовах реформи децентралізації дозволяє поглибити партнерські відносини на рівні громадсько-освітнього партнерства, що зміцнить проактивну позицію не тільки всіх учасників фандрайзингової кампанії, але дозволить краще розуміти потреби освітньої організації та її місце у розвитку громади міста, селища, територіальної громади, регіону тощо.

Особливої уваги заслуговує принцип партнерства і комплексності в контексті співпраці з громадськими організаціями. Такі партнерські відносини дозволяють підвищити довіру до діяльності освітньої організації, що дозволить залучити додаткові ресурси для реалізації суспільно важливих проєктів, позитивно вплине на соціальний імідж ЗЗСО та підвищить інтерес та зацікавленість донорів, або спонсорів до подальшої та ефективної співпраці.

Зважаючи на те, що фандрайзинг виступає як комплексна система заходів, що забезпечує пошук додаткових джерел фінансування діяльності, для побудови ефективного фандрайзингу освітньої організації важливо звернути увагу на завдання та етапи побудови фандрайзингової кампанії.

Отже, спираючись на попередні наукові дослідження, визначимо основні завданнями фандрайзингу в контексті діяльності освітньої організації, а саме [9; 10]:

- 1) залучення ресурсів для реалізації цільових соціальних програм з метою реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
- 2) аналіз ефективності діяльності освітньої організації з метою удосконалення та підвищення рівня якості освіти;
- 3) накопичення нових ідей для реалізації майбутніх освітніх та соціально значущих програм в межах місії закладу освіти;
- 4) підвищення іміджу закладу загальної середньої освіти та зміцнення довіри громадськості до нього;
- 5) інформування та просвіта громадськості щодо проблем та завдань, які вирішує заклад загальної середньої освіти;

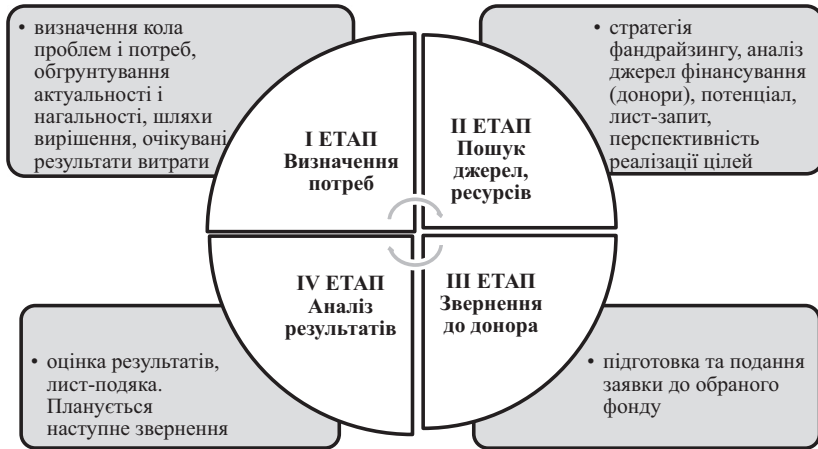
б) підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів-учасників освітнього процесу.

Залежно від мети і завдань фандрайзингової кампанії фахівці в галузі управління виділяють два основних види фандрайзингу: проєктний та оперативний. Проєктний фандрайзинг – це пошук освітньою організацією конкретних коштів під реалізацію соціальних громадсько значущих проєктів. Він має чітко визначені цілі щодо використання коштів та дозволяє залучити значні фінансові джерела, дозволяє спрогнозувати можливість одержання комерційних переваг від проєкту. Саме проєктний фандрайзинг є найбільш прийнятною формою залучення коштів як для самої організації, так і для сторони, яка фінансує соціальний проєкт [4].

У свою чергу оперативний фандрайзинг використовується організаціями у критичному фінансовому становищі, пошук коштів у зазначеному виді діяльності відбувається з метою покриття поточних витрат. Крім того, в процесі поточного фандрайзингу кошти не мають цільового призначення й акумулюються в поточному бюджеті. Зазначений вид фандрайзингу є найменш ефективною формою залучення коштів для організацій, зацікавленість вкладників у подібному фінансуванні вкрай низька [4; 5].

Серед основних джерел фінансування фандрайзингу виділяють: отримання грантів, доходи від збору членських внесків, волонтерський рух, участь у державних та регіональних цільових програмах, проведення благодійних заходів по збору коштів, пожертвування, внески спонсорів, створення малих підприємств, кооперативів, акціонерних товариств з метою доходів від власної комерційної діяльності. Сучасні заклади загальної середньої освіти на сьогодні отримують фінансову підтримку із різних джерел, більшість з перерахованих постійно залучаються для реалізації освітніх проєктів закладів освіти. Найбільш популярними сьогодні є участь у грантах та цільових програмах (зовнішній фандрайзинг), волонтерський рух (внутрішній фандрайзинг) [5; 8; 10].

Як зазначалося нами вище, найважливішим принципом фандрайзингової діяльності є стратегічність і тактичність. Саме зазначені принципи є основою фінансової компетентності керівника закладу освіти, що дозволяє використовувати закони стратегічного управління в процесі побудови етапів моделі фандрайзингу. В сучасних наукових розвідках визначено декілька підходів щодо побудови фандрайзингової кампанії, але на наш погляд етапи, що представлені на мал. 3 є найбільш ефективними в межах стратегічного управління закладом освіти.



**Згруповано автором на основі джерела [9]*

Мал. 3. Етапи створення моделі фандрайзингу*

Слід наголосити, що фандрайзингова діяльність закладу освіти будується згідно з принципами стратегічного управління та співвідноситься із місією закладу. Важливим є циклічність моделі фандрайзингу, що дозволяє проводити детальний аналіз фандрайзингової кампанії та корегувати подальші форми і методи діяльності закладу освіти щодо пошуку додаткового фінансування освітніх потреб.

Висновки і перспективи. Отже, фандрайзингова діяльність закладу освіти виступає дієвим механізмом щодо реалізації програми розвитку, творчих здібностей і знань учасників освітнього процесу, місії закладу загальної середньої освіти через забезпечення необхідними ресурсами для здійснення освітніх проєктів. Підвищення компетентності керівника закладу освіти щодо впровадження фандрайзингу з метою покращення матеріально-технічної бази та реалізації стратегії розвитку закладу освіти дозволить долучити до фінансування закладу загальної середньої освіти додаткові джерела фінансування, що позитивно вплине на імідж та конкурентоспроможність закладу освіти

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII (Редакція від 16.01.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 № 651-XIV (Редакція від 09.08.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
3. Асоціація міст України. Веб сайт. URL: <https://www.auc.org.ua/povyna/>

- vydatky-zvedenogo-byudzhetu-na-osvitu-za-5-rokiv-zrosly-udvichi
4. Соколовська В.В. Сутність та перспектива розвитку в Україні фандрайзингу. Ефективна економіка: Електронний журнал. № 9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453>
 5. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ: Алерта, 2015. – 272 с.
 6. Климчук І.О. Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів у шкільній освіті: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2014. –87 с.
 7. Податковий кодекс України № 2755-VI. (Редакція від 29.12.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
 8. Шнирков О. І., Мінгазутдінов І.О. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. 1-ше вид. Київ: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. – 50 с.
 9. Соколова А. М. Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності. Економічний часопис – XXI. № 9-10. 2012. С. 35-38
 10. Куц С. Фандрайзинг АВС : посіб. для початківців. Київ: Центр філантропії, 2008. – 92 с.

Transliteration of References:

1. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» № 2145-VIII (Redaktsiia vid 16.01.2020) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Zakon Ukrainy «Pro zahalnu seredniu osvitu» vid 13.05.1999 № 651-XIV (Redaktsiia vid 09.08.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
3. Asotsiatsiia mist Ukrainy. Veb sait. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/vydatky-zvedenogo-byudzhetu-na-osvitu-za-5-rokiv-zrosly-udvichi>
4. Sokolovska V.V. Sutnist ta perspektyva rozvytku v Ukraini fandraizynhu. Efektyvna ekonomika: Elektronnyi zhurnal. № 9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453>
5. Cherniavska O. V., Sokolova A. M. Fandraizynh. Navch. posib 2-e vyd., z dooprats. ta dopov. Kyiv: Alerta, 2015. – 272 s.
6. Klymchuk I.O. Teoriia i tekhnolohii realizatsii investytsiinykh mekhanizmv u shkilnii osviti: posibnyk. Kyiv: Pedahohichna dumka, 2014. – 87 s.
7. Podatkovi kodeks Ukrainy № 2755-VI. (Redaktsiia vid 29.12.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
8. Shnyrkov O. I., Minhazutdinov I.O. Fandraizynh: osnovni osoblyvosti ta formy: metod. posib. 1-she vyd. Kyiv: In-t mizhnar. vidn. KNU im. T. Shevchenka, 2000. – 50 s.
9. Sokolova A. M. Alhorytm zdiisnennia fandraizynhovoii diialnosti. Ekonomichni chasopys – KhKhl. № 9-10. 2012. S. 35-38
10. Kuts S. Fandraizynh AVS : posib. dlia pochatkivtsiv. Kyiv: Tsentr filantropii, 2008. – 92 s.



KRAVCHENKO T.V.,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management of Education and Psychology, CP «Zaporizhzhya Regional Institute of Postgraduate Teacher Education» ZOR, Zaporizhzhya, Ukraine,
E-mail: november74t@gmail.com

FUNDRAISING ACTIVITY OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT IN THE AUTONOMY CONDITIONS: NATURE AND FEATURES