

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри управління  
ім.О.Балацького  
\_\_\_\_\_І.І.Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА****на тему**

**«Проектний підхід в управлінні розвитком благодійної організації (на  
прикладі БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»)»**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Управління проектами»**

***Здобувач вищої освіти***

*гр. УП.м-11*  
*Лавошник Станіслав Юрійович*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Лавошник С.Ю.

***Науковий керівник*****Євдокимова А.В.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри управління  
ім. О.Балацького  
\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітня програма «Управління проектами»

студенту групи УП.м-11

Лавошнику Станіславу Юрійовичу

1. Тема роботи Проектний підхід в управлінні розвитком благодійної організації (на прикладі БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА затверджена наказом по СумДУ №1190-VI від 08.12.2022
2. Термін подання студентом закінченої роботи 16 грудня 2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: є поглиблення в дослідження діяльності благодійних організацій, освоєння методів та інструментів управління проектами, застосування практичних та теоретичних знань здобутих під час навчання та практики для вирішення проблем організації, або пошук нових шляхів розвитку, оцінка фінансової інформації.
4. Об'єкт дослідження: проектний підхід в діяльності благодійних організацій.
5. Предмет дослідження: сукупність відносин у системі управління діяльністю, теоретико-методичні та практичні засади аналізу та удосконалення системи управління благодійних організацій.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації проекту тощо

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУТ	20.11.2022
II	УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	01.12.2022
III	ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»	15.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити студент має дослідити поняття проєктного менеджменту та інструменти, які використовуються для покращення діяльності організації.

У розділі 2 студент має провести аналіз управління діяльності благодійних організацій.

У розділі 3 студент має запропонувати інструменти проєктного підходу та шляхи, для підвищення ефективності та розвитку організації.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 04.11.2022

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Євдокимова А.В.

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

(підпис)

Лавошник С.Ю.

## **АНОТАЦІЯ**

У роботі розглянуто теоретичні основи проєктного менеджменту, сутність та роль управління проєктами. Інструментарій проєктного менеджменту в діяльності проєктно-орієнтованих організацій.

За допомогою аналізу було визначено сутність благодійних організацій, особливості планування їх діяльності та управління фінансами.

На конкретному прикладі діяльності благодійної організації «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА» було надано рекомендації щодо використання проєктного підходу для розвитку.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 51 сторінок, у тому числі 5 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел на 4 сторінках.

*Актуальність.* В сучасності проектне управління стало невід'ємною частиною багатьох компаній. Використання інструментів та методів ефективніше реалізовувати проекти, скорочувати витрати та терміни виконання, визначати перспективи та ризики. Важливе місце займає саме планування як розробка системи дій, що передбачає послідовність, терміни виконання, використання трудових та матеріальних ресурсів.

*Мета роботи.* Дослідження діяльності благодійної організації, обґрунтування доцільності використання проектного підходу для її розвитку.

*Задачами дослідження є такі:* проаналізувати основні принципи, методи та інструменти управління проектами; визначити особливості в діяльності БО; надати рекомендації щодо вдосконалення діяльності БО з використанням проектного підходу.

*Предметом дослідження є* використання проектного підходу в системі управління БО.

*Об'єктом дослідження* діяльність БО.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, описовий метод, економіко-статистичний та порівняний аналізи, логічний аналіз.

*Наукова новизна.* Результати, що відображають наукову новизну, полягають у розроблені рекомендацій щодо використання проектного підходу для розвитку БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА».

Ключові слова: Благодійні організації, управління проектами планування, проектний підхід, фандрайзинг, розвиток, фінанси.

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

Ст. – стаття

п. – пункт

Рис. – рисунок

Табл. – таблиця

ПДВ – податок на додану вартість

БО – благодійна організація

МБФ – міжнародний благодійний фонд

WBS - Work Breakdown Structure

OBS - Organization Breakdown Structure

CBS - Cost Breakdown Structure

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	10
1.1. Управління проектами, сутність та роль.....	10
1.2. Інструментарій проектного менеджменту в діяльності проектно-орієнтованих організацій .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	27
2.1. Сутність БО, особливості планування їх діяльності.....	27
2.2. Управління фінансами БО.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»</b> .....	40
3.1. Особливості діяльності БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА».....	40
3.2. Рекомендації щодо використання проектного підходу для розвитку БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА».....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	48



## ВСТУП

В сучасності проєктне управління стало невід'ємною частиною багатьох компаній. Використання інструментів та методів ефективніше реалізовувати проєкти, скорочувати витрати та терміни виконання, визначати перспективи та ризики.

Важливе місце займає саме планування як розробка системи дій, що передбачає послідовність, терміни виконання, використання трудових та матеріальних ресурсів.

Для забезпечення ефективної роботи проєктні менеджери та члени проєктної команди повинні бути добре обізнаним в різних дисциплінах з галузі менеджменту, економіки, соціально-психологічних дисциплін.

У даній роботі розглянув сутність та роль управління проєктами, основний інструментарій проєктного менеджменту у діяльності проєктно-орієнтованих організацій, управління діяльністю благодійних організацій, їх суть та особливість планування діяльності, управління фінансами. У третьому розділі на прикладі організації описав особливості діяльності БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА», та надав рекомендації щодо використання проєктного підходу для розвитку.

Діяльність благодійних організацій та їх правовий статус досліджували, як предмет наукової діяльності українські та світові вчені. У науковій діяльності формування теоретичних положень важливу роль відіграли В. Луць, В. Борисова, З. Ромовська, О. Хортюк, Р. Шишка, К. Кацюба, О. Зозуляк. Правовий статус БО розглядали О.Ю. Літвіної, В.О. Чепурнова, О.О. Кожушко, Р.А. Сербин, В.О. Русских, І.В. Литвин.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Управління проєктами, сутність та роль

Проєктний менеджмент — це набір інструментів для планування, організації і реалізації проєктної діяльності. [1]

Якщо розібрати життєдіяльність людини, кожний вид діяльності є проєктом, але зазвичай люди про це навіть не думають. Лише на початку минулого сторіччя вчені почали виводити основні поняття та принципи. Ми зазвичай використовуємо поняття проєктної діяльності в роботі організацій. Компанії мають різну специфіку свого бізнесу, тому це впливає на стратегію розвитку, цілі. Потім для успішної реалізації проходять етапи декомпозиції і виявлення необхідних ресурсів та часу, і потім організація може сформувати проєкт або якусь кількість проєктів. Зазвичай проєкт зараз це щось тимчасове, що має свої власні певні умови і індивідуальну мету та часові рамки. Це дуже відрізняється від рутинної роботи бізнесу в якому критерії мети та часу повторюються. Після реалізації мети проєкт має завершуватись. Також, зазначимо принципи притаманні проєктному менеджменту:

- системність;
- ефективність;
- результативність.

Вже розроблені різні моделі командних робіт, є специфіка, яка залежить від сфери діяльності. В командах є чітке розділення по ролям. Центральним гравцем є – project manager, який займається реалізацією проєкту та відслідковує всі його етапи. Ця людина має функції:

- управління обсягів робіт;
- управління якістю;
- управління витратами;
- управління часом.

Від розмірів та діяльності залежить чи працює фахівець в штаті або на аутсорсингу. Зараз компанії обирають другий варіант, оскільки проекти мають дедлайни, тому постійно тримати фахівця в штаті на постійній основі недоцільно.

Зазвичай проекти здаються складними, із-за великого об'єму роботи, який має виконати команда, тому для спрощеного розуміння треба зробити системну етапів дій, такі як:

- формулювання проекту(ініціація);
- розробка(планування);
- здійснення (реалізації);
- експлуатація (завершення).

Для спрощеного розуміння проектної діяльності треба зробити ряд дій, таких як: сформулювати вимоги проекту, постановка цілей, створення контакту між замовником і командою, врегулювання конфліктів, контроль та корегування ходу проекту. Кожен з названих елементів підвищує вірогідність успішного досягнення мети проекту. Проектний менеджер, як важливий перехідник в якомусь механізмі, який організує правильну роботу системи.[2]

Стартом проекту є ініціація, під час якої визначаються основні нюанси проекту( мета, цілі), формується команда проекту. Найважливішою частиною в проекті є планування. Саме на цьому етапі відбувається розбір дій команди до найменших, для успішного досягання мети. Така методика дає змогу мінімізувати сліпі плями, щоб в подальшому зберегти ресурси, які необхідні. Також, важливим етапом проекту є корегування, яке майже завжди буде. Ми живимо в динамічному світі в якому йдуть постійні зміни, які можуть вплинути на проєкт. Можуть з'явитись додаткові задачі або певні зміни, які важко одразу визначити. Тож, на коригування треба теж закладати певний час. Виконання та контроль, це наступні етапи, які мають бути чіткою роботою для виконання плану, та періодичним контролем для перевірки слідування мети. Завершення проекту теж надзвичайно важливий етап. Тут виконується

фінальна перевірка проєкту та його результатів, зберігається інформація стосовно проєкту.

У проєктів є певні ознаки, які виділяють їх від інших видів діяльності. Цілеспрямованість грає велику роль і є однією з найважливіших ознак, який виокремлює проєкт від інших видів діяльності. Зазвичай це тактична мета, якогось підприємства, на реалізацію якої спрямовано всі зусилля конкретної команди створеної саме під цей проєкт. Систематичний контроль дає змогу на різних масштабах, контролювати цілі різного масштабу, тобто створює таку ієрархічну модель цілей. І така модель є характерною саме для проєктів. Координація виконання робіт також є ознакою проєктного менеджменту. Зазвичай робота команди дуже сильно пов'язана між собою, тому вимагає великої роботи та уваги. Бюджетування є важливою ознакою, яка зазвичай не є сталою. В залежності від багатьох факторів бюджет може змінюватись, як і сам проєкт. І останньою ознакою є унікальність проєкту- це про те, що команда може зберегти певні знання та досвід, але такого проєкту вже не буде. Будуть зміненні певні деталі, які можуть вплинути на інші етапи і так далі. [3]

*Таблиця 1.1*

#### Відмінність проєктів від інших областей діяльності

Унікальність результату	Постійна діяльність (часові рамки)	Тимчасова діяльність (часові рамки)
Результат не є унікальним	Обслуговування клієнтів (наприклад, Макдональдс) Рейсовий автобус Технічна підтримка	Здача бухгалтерського балансу організації
Унікальний результат	Видання журналу Робота автозаводу	Будівництво заводу Випуск журналу Впровадження нової ІТ системи Ребрендинг Рекламна кампанія Інвестиційний проєкт

Джерело: складено автором на основі [3]

В проектному менеджменті виділяють три основних кваліфікації проекту: (рис.1.1).

- класи проектів;
- типи проектів;
- види проектів.

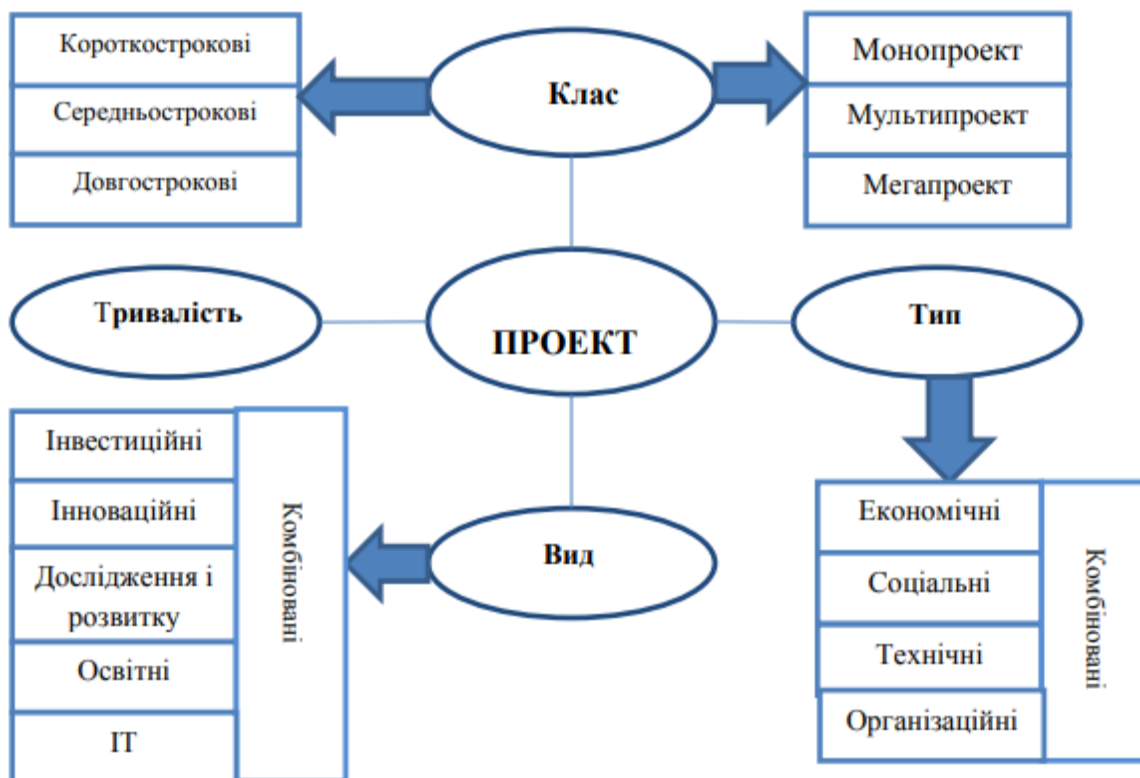


Рис 1.1 Класифікація проектів за основними критеріями [4]

Сенсом управління проектами є управління ієрархією цілей на кожному з рівнів, для ефективної та успішної реалізації себе на ринку. Основними важелями є економія часу або коштів, що в результаті складного проценту дає фору порівняно з аналогічними проектами конкурентів. Це працює так, що завжди є обмежений час та ресурси і треба максимально ефективно реалізувати з мінімальними втратами на корегування, переробку, критичні зміни, виявлення помилок.

Використання методик управління проектами є необхідними майже завжди, але в залежності від масштабу проекту. До цього зазвичай не

приділяється необхідна увага, особливо на перших етапах розвитку бізнесу. Функції проєктного менеджера в більшості випадків виконують всі робітники, і оскільки це не є основною їх діяльністю, вони не приділяють цьому вагомої уваги та ресурсів, що в результаті приводить до різних видів втрат та конфліктів в колективах, створює додаткове не профільне навантаження. Можна виділити основні фактори для застосування:

- масштаб проєкту;
- складність реалізації;
- змінність чинників та їх частота;
- конкретність;
- запит на впровадження проєктного менеджменту від замовників проєкту.[5]

Навіть маленькі проєкти потребують застосування проєктного менеджменту і обрання виконавчого обов'язки. Можливе використання елементарних інструментів та програмного забезпечення для впровадження в роботу підприємства або організації.

В середніх по розміру проєктах та не дуже великих, можна використовувати управління проєктами частково, обираючи найважливіші сфери організації. Ними можуть виступати маркетингові відділи, команди розробки нових продуктів, загалом це буде максимально корисно для частини бізнесу, яка відповідає про розвиток та масштабування.

Максимальний ефект реалізації проєктного менеджменту розкривається в великих та дуже великих проєктах. Коли витрати на проєктну команду будуть виправдані, тому що цінність і масштаб такий великий, що витрати, які може понести замовник будуть надзвичайно критичні, що зруйнує усю подальшу модель результатів проєкту, тобто реалізація буде недоцільна.

Згідно з міжнародними стандартами визначено такі функції управління проєктами:

- управління інтеграцією;
- управління змістом проєктом;
- управління якістю та стандартами;

- управління часом;
- управління фінансів;
- управління командою;
- управління проєктом та контроль виконання робіт;
- управління ризиками. [6]

Вище наведена інформація відноситься до традиційної моделі управління проєктами. Також, приведу в приклад декілька інших методів. Критичний шлях управління проєктом — це метод планування та управління проєктами, [7] який на перше місце ставить управління ресурсами, необхідними для виконання завдань проєкту. Завданням цього методу підвищення продуктивності виконаних завдань. Основне орієнтування на ресурси і їх доступність підчас впровадження критичного шляху. Оцінюючи план, при визначені розподілення ресурсів, можна зробити висновок про критичний шлях, виходячи з найдовшого ланцюга, в якому є ресурсна залежність. В ситуаціях, коли є декілька проєктів, розподілення ресурсів проводиться з урахуванням всіх, а не окремо кожного.

Узагальнення екстремального програмування для застосування в інших видах проєктів отримало назву екстремальне проєктне управління, що може бути використане разом з побудовою процесів та принципами управління взаємодією людьми. [8]

Управління послідовністю подій — це ще один метод, який доповнює методи критичного шляху та метод управління критичним шляхом.[9] Це метод управління, який максимально намагається прибрати невизначеність. Є пріоритет на плануванні і аналізі, фокусується на подіях, які можна визначити і проконтролювати. Модель управління послідовністю подій має такі принципи:

- ймовірний момент;
- послідовність подій;
- критичні події або послідовності подій;
- письмове відображення проєкту разом з подіями;

-відображення послідовності подій.

Проекти в контрольованому середовищі — це структурований підхід до управління проектами, який був створений в 1996 році, як типовий метод управління проектами. Пропонує метод управління проектами в рамках чітко визначеної структури організації. Метод описує процедури координації людей та активностей в проекті, як розробляти та контролювати проект та що робити, якщо необхідно внести зміни до проекту у зв'язку з відхиленням від плану впровадження. [8] Процеси досить досконально розписані від початку до кінця. Прописуються цілі і дії, які необхідно виконати. В результаті можна автоматизувати контроль відхилень від плану. Діяльність проекту виконується поетапно, що дає змогу ефективно контролювати ресурси. Проект впроваджується поступово та структуровано. Ролі та сфери діяльності адаптивні за рахунок наявної всієї інформативної бази, які описані.

Модель управліннями Еджайл має основу контакт людей між собою. Ця модель протилежна до традиційного. Еджайл більше всього використовується в розробці програмного забезпечення, і має послідовне виконання малих завдань-спринтів, які можуть бути випадковими. Елементи етапів ініціації та виконання можуть бути випадковими і можуть залежить від зовнішніх обставин. На базі напрацювань Еджайл було сформовано окремі методики:

-Scrum;

-Lean;

-Kanban;

-PRINCE2.

Методика Scum розділяє проект на такі частини, що замовники можуть використовувати одразу. Також, це дуже доречно при пріорітизації необхідних частин для замовника проекту. «Спринт» - це певна частина проекту, яка має бути виконаною протягом 2-4 тижнів. Команда може змінювати ці часові рамки, і сама може обирати скільки часу займе та чи інша частина проекту. Визначається час спринту та частина проекту до початку спринту. Замовник в кінці отримує готові напрацювання, які вже може



використовувати, але вони можуть бути завершені не повністю, і будуть доопрацьовані в наступному спринті. Сенс таких спринтів, що кожен учасник команди знає свої можливості і на етапі ініціації повідомляє керівника проєкту. Ідея в тому, щоб кожен працював в стабільному графіку не перенавантажуючись, що дає змогу позбутись від ризиків виходу з часових рамок. [10] Планування Scum проходить п'ять видів зустрічей:

- формування беклога;
- планування спринтів проєкту;
- щоденні обговорення;
- результати спринту;
- планування майбутніх спринтів з результатів попередніх.

Lean розбивається за схожою моделлю, як попередня модель Еджайлу, але має іншу форму поетапних поставок. Цей метод схожий на традиційну модель управління проєктами етапами виконання. Гарний в застосуванні з іншими моделями Еджайл, тому можна створити спеціальну модель, яка буде унікальною.

Методика Kanban визначає потік операцій, а потім вони переходять від одного стовпчика до іншого, що визначає різні етапи роботи. Коли картка підходить до кінцевого стовпчика, це означає, що етап або проєкт завершено і можна передати продукт замовнику.

PRINCE2- це ще одна методика, яка використовується для управління проєктами і має такі основні принципи:

- 7 принципів правил, які визначають методологію;
- 7 процесів, які визначають шляхи просування;
- 7 тем, які є контрольованими для успішності проєкту.

Методика обрана командою є надзвичайно важливою, тому що вона визначає, як буде працювати команда проєкту. Інструменти та методи, які використовуються можуть, як допомогти так і нашкодити проєкту. Тому бажано оцінити проєкт та характеристики кожної з методик, щоб обрати

потрібну. Більшість компаній в Україні намагаються використовувати, як традиційні методи, так і Еджайл.

Управлінні проєктами благодійними організаціями є певна специфіка, яку треба мати на увазі реалізуючи будь-який проєкт. Проджект менеджер має опрацювати обов'язково закон «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Також, ознайомитись з статтею 3 цього ж закону ,в якій описано ціль благодійної діяльності при наданні допомоги. Тому, що при певних умовах може змінитись статус бенефіціара і проєкт буде не доцільним із-за зміни форми оподаткування. Підпунктом 14.1.121 п.14.1 ст.14 Податкового кодексу України від 02.12.2010 №2755-VI (із змінами та доповненнями)[11], далі – ПКУ, зазначено, що неприбуткові підприємства, установи та організації - неприбуткові підприємства, установи та організації, які не є платниками податку на прибуток підприємств відповідно до п.133.4 ст.133 ПКУ.[12]

Обов'язковою умовою для неприбуткової організації є використання своїх доходів (прибутків), виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами (п.п.133.4.2 п.133.4 ст.133 ПКУ). Відповідно до деяких законів та підзаконних актах такі організації не є платниками ПДВ, а точніше звільняються від оподаткування.

Основною з умов є безоплатне постачання товарів та послуг згідно законодавства України. При умові виконання всіх вищеназваних законів та актів, наслідків від не сплати ПДВ не буде, але якщо певні умови будуть порушенні буде і відповідальність. Тому проєктним менеджерам, треба обов'язково звертати увагу на певну специфіку при реалізації проєктів в цій сфері.

## **1.2. Інструментарій проєктного менеджменту в діяльності проєктно-орієнтованих організацій**

За допомогою структурування проєкту ми можемо конкретно сформулювати завдання, проміжні та кінцеві результати для всіх учасників, що допоможе зрозуміти, які показники мають бути на кожному з етапів.

Структурування передбачає розробку робочої (Work Breakdown Structure – WBS), організаційної (Organization Breakdown Structure – OBS) та затратної структури (Cost Breakdown Structure – CBS), проте отримати відповідь, скільки часу займе конкретний відрізок проєкту на етапі структурування ми не зможемо, з цим краще впорається сіткове та календарне планування.

Використання цих інструментів надає такі переваги:

- Представлення повного обсягу роботи у вигляді графіка
- Встановлення цілей часу, вартості та обсягів виконання робіт
- Контроль та передбачення подальшого перебігу подій
- Ефективне розподілення роботи між членами команди
- Легко вносити зміни, зменшувати ризики що виникають

Сіткове планування — це одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання стратегічних планів і довгострокових комплексів проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства. Поряд з лінійними графіками та табличними розрахунками мережеві методи планування знаходять широке застосування при розробці перспективних планів та моделей створення складних виробничих систем та інших об'єктів довгострокового використання. Мережеві плани робіт організацій по створенню нової конкурентоздатної продукції містять не тільки загальну тривалість всього комплексу проєктно-виробничої та фінансово-економічної діяльності, але й тривалість та послідовність здійснення окремих процесів чи етапів, а також потреба необхідних економічних ресурсів. [13]

Сітковий графік - це графічне подання робіт проєкту, яке відбиває їх послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними.

До того як будувати сітковий графік необхідно визначити зв'язок між роботами, вони можуть бути послідовними або паралельними, коли робота виконується водночас або процес за процесом. В залежності від способу зображення розрізняють стрілчасті та графіки передування.

У сітковому плануванні стрілчасті графіки мають зображення роботи у вигляді стрілок, а логічний зв'язок між ними подається у вигляді кіл, як початок та закінчення процесу, рис 1.2

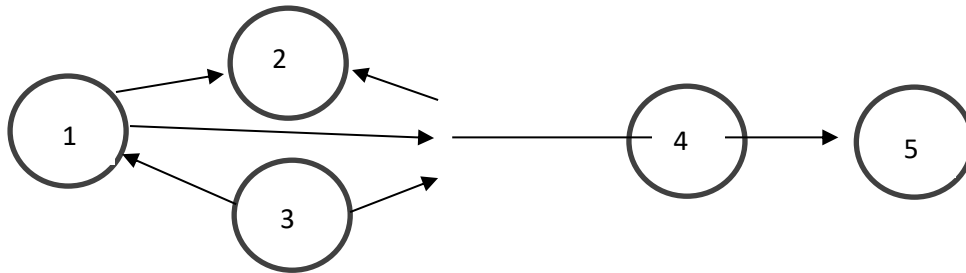


Рис 1.2 Приклад сіткового планування, джерело: [14]

Графіки передування мають широке використання у сьогодні. Зображуються у вигляді прямокутників між якими стрілками позначено логічні зв'язки. Рис 1.3

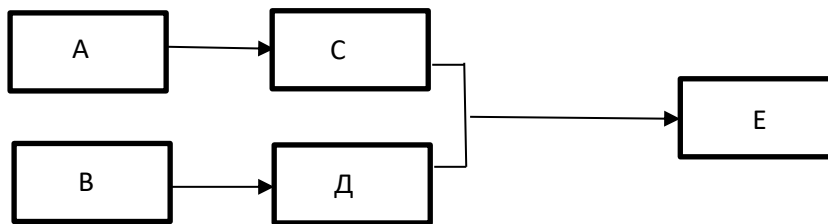


Рис 1.3 Приклад графіку передувань, джерело: [14]

Календар робіт у свою чергу – це документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проектної команди, вихідних та святкових днів.[14]

Календарне планування - це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів. При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів. [15]

Під час роботи на проектом використовуються різні типи календарних планів, які класифікуються за рівнем планування, типом роботи, глибиною планування.



A							
B							
C							
D							
E							

	критична
	робота
	запас
	часу

Діаграмне відображення у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проєктів). Табл 1.3

Таблиця 1.3

### Приклад побудови діаграми Ганта

Джерело: Складено автором на основі аналізу даних про діаграму Ганта

Діаграма Ганта є легкою до побудови та читання, зручним засобом планування та контролю виконання робіт, надає розуміння запасу часу та полегшує прийняття рішень.

На рис.1.4 можна побачити основні риси проєкту, які допомагають менеджерам визначити необхідний інструментарій для реалізації проєкту

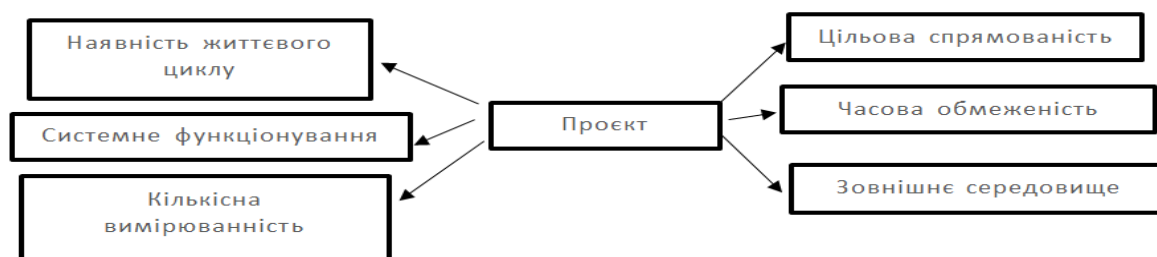


Рис. 1.4 Інструментарій для реалізації проєкту. Джерело: складено автором

Проектна тріада: час, бюджет і якість робіт є основними обмеження, що накладаються на проєкт. Головний сенс проєктного менеджменту є в тому, що в управлінні цілями компанії задля успішної роботи, швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни, заощадження часу та грошей. Найважливішим є обмеження часу проєкту, якщо не вкластися у відведені рамки, можуть виникнути значні перевитрати засобів і як результат буде недостатня якість роботи.

Щоб отримати прибуток від реалізації проєкту, необхідні ефективна координація і управління, які зможуть забезпечити прийняття необхідних рішень у потрібний час при повному усвідомленні наслідків.

Для ефективної роботи можна використати інструмент розробки розкладу, який включає у себе дати виконання планових операцій, настання контрольних подій. До інструментів контролю розкладу можна віднести:

Лінію виконання – У традиційному розумінні лінія показує, на яку кількість часу кожна операція проєкту випереджає базовий розклад або відстає від нього. [16]

BCF-аналіз – Порівнює базовий розклад проєкту з двома передбаченими розкладами, перше з яких ґрунтується на поточному значенні виконання, а друге впливає з розвитку за сценарієм найгіршого. [17]

Діаграму прогнозування контрольних подій – Передбачає темпи просування майбутнього проєкту, має фокус на передбаченні основних подій.[18]

Діаграму ковзання – Відстежує хід виконання і демонструє тренд, що характеризує виконання розкладу проєкту.[19]

Стиснення розкладу – метод скорочення загальної тривалості проєкту без змін логіки, збереженням послідовності залежностей між операціями проєкту. [20]

Особливості процесу складання розкладу можна побачити у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

## Особливості процесу складання розкладу

<b>Вхід</b>	<b>Інструменти</b>	<b>Вихід</b>
<i>Сіткові графіки</i>	<i>Математичний аналіз</i>	<i>Розклад проекту</i>
<i>Оцінки тривалості</i>		
<i>Потреби в ресурсах</i>	<i>Стискання тривалості</i>	<i>Додаткові дані</i>
<i>Описи ресурсів</i>	<i>Імітаційне моделювання</i>	
<i>Календарі</i>		
<i>Обмеження</i>	<i>Вирівнювання ресурсів</i>	<i>План управління розкладом</i>
<i>Допущення</i>	<i>Інформаційні системи</i>	
<i>Випередження і відставання</i>	<i>Управління проектами</i>	
<i>План управління ризиками</i>	<i>Кодування операцій</i>	<i>Зміни потреб в ресурсах</i>
<i>Властивості робіт</i>		

Джерело: [20]

Особливої уваги при складанні розкладу проекту слід приділити математичному аналізу, оскільки він дозволяє розрахувати показники без врахування ресурсних обмежень, та діє якщо потреба проекту в ресурсах не перевищує їх наявності. Найвідомішими математичними методами сіткового планування є:

- метод критичного шляху;
- PERT;
- GERT;



– метод «Стиск».

Оскільки перші два методи описані раніше, розглянемо детальніше такі інструменти розробки розкладу проєкту:

Метод графічної оцінки і перегляду програм (GERT) дозволяє проводити ймовірнісну обробку як сітьової логіки, так і оцінок тривалості робіт. GERT дає можливість врахувати ризик зміни складу робіт при настанні певних подій або за результатами виконання попередніх робіт: одні роботи можуть узагалі не виконуватися, інші — виконуватися частково, а треті виконуються кілька разів. У сітковій моделі GERT можуть створюватися точки розгалуження або точки вибору, після яких плануються декілька незалежних ланцюжків робіт, які виконуються з певною ймовірністю (рис. 1.5). [21]

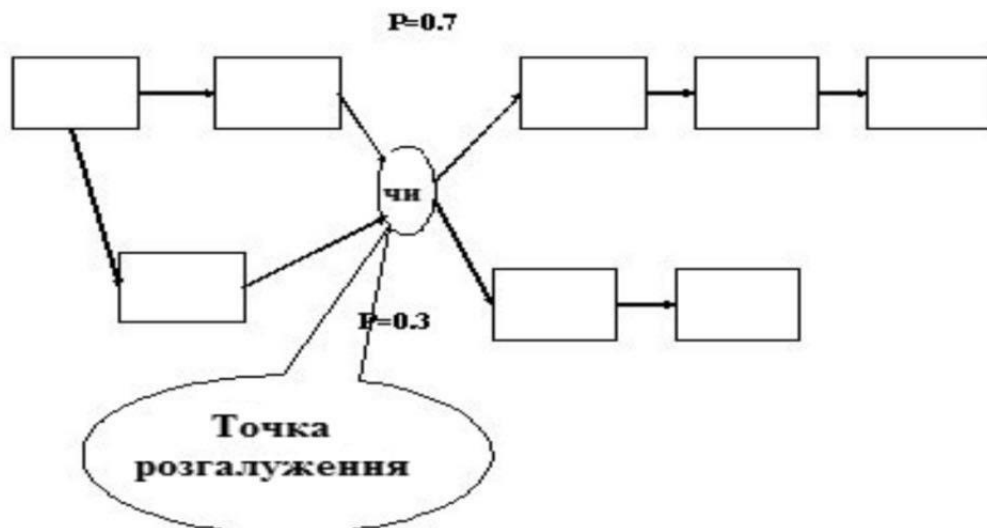


Рис. 1.5 Метод графічної оцінки і перегляду програм. Джерело [21]

Цей метод дозволяє передбачити тривалість робіт на основі трьох точок ймовірності часу. В кінцевому результаті моделювання з'явиться декілька графіків, що будуть включати у себе різні тривалості та визначення складу роботи проєкту.

Метод «Стиск» допоможе скоротити тривалість виконання проєкту без зміни його предметної області, при цьому обирається найкоротший та

найшвидший шлях виконання. Одночасно виконуються ті види робіт, які б зазвичай виконувалися одна за одною. Цей метод не є досконалим, тому що часто призводить до потреби у переопрацюванні а також підвищує ризики.

Для ресурсного вирівнювання в процесі розробки календарного плану використовуються:

Метод згладжування - у тих випадках, коли задані тверді обмеження на терміни завершення робіт і потрібно оптимізувати деякий показник якості використання ресурсів, наприклад, мінімум перевищення необхідних ресурсів над заданим рівнем їхньої наявності. [22]

Метод калібрування - цей алгоритм мінімізує терміни виконання комплексу робіт при заданих обмеженнях на ресурси. Ідея цього методу: на черговий відрізок часу (зміна, тиждень) ставляться на обслуговування і забезпечуються необхідними ресурсами роботи відповідно до прийнятого пріоритету, якщо виявляється, що в даному періоді ресурсів для виконання деяких робіт не вистачає, то початок виконання цих робіт відтермінується. [23]

Ментальні карти - це зручний інструмент для відображення процесу мислення і структуризації інформації у візуальній формі, матриця ризиків є інструментом для оцінювання пріоритетності ризиків.[24]

Тож можна виділити такі характеристики та інструменти управління проектом: Цілі – визначаються вимоги до проекту з урахуванням обсягів, часу, витрат, якості, як інструмент використовується контракт. Обсяги визначаються розробкою робочої структури проекту, інструмент – WBS, створюється матриця відповідальності, у якій за кожним членом команди закріплюється обсяг роботи та міри відповідальності. Узгоджуються плани виконання проекту, встановлення цілей, як інструмент використовується сіткові графіки, діаграма Гантта, ресурсні гістограми. Визначаються документи з термінами виконання роботи, бюджетом, шляхом визначення розбіжностей з виконанням плану.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 2.1 Сутність БО, особливості планування їх діяльності

Благодійна діяльність - добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначеної цим Законом цілі, що не передбачає сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара. [25]

Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених Законом, як основну мету її діяльності. [26]. Діяльність благодійної організації не може бути пов'язана з прибутком для осіб, які пов'язані з діяльністю організації. В діяльності такого виду, отримання прибутку може не бути ціллю діяльності, а реалізація діяльності пов'язаної з статутом організації.

Організації такого типу можуть не сплачувати ПДВ, але трудове законодавство, соціальне страхування та соціальне забезпечення має виконувати. Благодійні організації можуть мати у власності кошти, криптоактиви, нерухомість та різні види транспорту, якщо це не забороняється законом або уставом організації. Благодійники спільно чи індивідуально можуть здійснювати благодійну діяльність на підставі добровільного вибору одного або кількох таких її видів:

- безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціарам майнових прав;
- безоплатна передача бенефіціарам права користування та інших речових прав на майно і майнові права;
- безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна і майнових прав;
- безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів;

- благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність;
- публічний збір благодійних пожертв;
- управління благодійними ендавментами;
- виконання заповітів, заповідальних відказів і спадкових договорів для благодійної діяльності;
- проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом. [27]

Таблиця 2.1

## Джерела фінансування благодійних організацій

Джерело фінансування	Основна інформація про джерело фінансування
<b>фандрейзинг й індивідуальні донації</b>	Фандрейзингові кампанії відіграють дуже важливу роль у функціонуванні неприбуткових організацій, адже вони зазвичай стають одним з основних джерел їхнього доходу. Такі кампанії проводяться у різних форматах як, наприклад, через інформаційні стенди, кампанії в соціальних мережах або партнерство. Індивідуальні донори можуть робити одноразові або регулярні пожертви завдяки низці способів: через онлайн сервіси, сайт організації чи офлайн події. Ба більше, було підраховано, що з усіх пожертв, зроблених неприбутковим організаціям, 71% надходить від фізичних осіб.
<b>гранти та міжнародні фонди</b>	Грант — це сума коштів, що надається неприбутковим організаціям на реалізацію соціальних проєктів і благодійних програм, але гранти зазвичай не є їхнім основним джерелом доходу через свою непостійність. Неприбуткові структури можуть подавати заявки на отримання грантів від уряду на місцевому, державному, федеральному рівнях та від міжнародних фондів.
<b>державне фінансування</b>	Переважно популярне поміж розвинутих країн зі стабільною економічною ситуацією, державне фінансування може також стати джерелом доходу для прибуткової організації. Це відбувається завдяки тому, що влада країни виділяє певний відсоток ВВП (валовий внутрішній продукт) на допомогу неприбутковим структурам, діяльність яких спрямована на боротьбу за конкретну справу.
<b>локальний малий бізнес</b>	Досить часто малі підприємства зі своєю самостійною систематичною діяльністю стають донорами для неприбуткових організацій у випадку, якщо вони мають бажання бути пов'язаними й асоціюватися з ними. Варто зазначити, що зазвичай таке джерело фінансування немає дуже конкретних обмежень

	щодо використання коштів. Часто малий локальний бізнес стає спонсором якихось фандрейз подій, заходів чи навіть активностей у соцмережах.
<i>приватні донори</i>	Інколи приватні особи, маючи за мету допомогти розвитку руху благодійної організації, стають їхніми донорами. Однією з мотивацій приватних донорів є те, що таким чином вони матимуть змогу змінити світ на краще, одночасно покращуючи свій соціальний статус і асоціюючи його з чимось позитивним. Але часто такі донори бажають залишатись анонімними, що свідчить не про бажання піару та схвалення, а про справді благі наміри та прагнення допомогти.

Джерело: складено автором на основі [27]

Пожертви, можуть мати різні види, тому є певна специфіка в кожному з них. Наприклад, деякі види договорів можуть не підлягати нотаріальному посвідченню, такі як благодійна допомога валютних цінностей. Така форма як гранти, зазвичай має бути повернути при умові не використання коштів у визначений період грантодавцем. Іншим важливим критерієм у плануванні діяльності організації є те, що операційні витрати мають бути не вищі 20% доходів організації за рік. Можуть бути певні коригування стосовно виплат при управлінні благодійними ендаментами тому, що вони теж підпадають під адміністративні витрати. Тому керівник проєкту має брати такі важливі нюанси до уваги при плануванні реалізації проєкту в сфері благодійних організацій.

Також, в цьому розділі приведу приклад діяльності деяких міжнародних благодійних організацій. Ronald McDonald House Charities in Ukraine- організація, яка направлена на допомогу дітям і їх сім'ям. Організація працює 42 роки. Організація активно допомагає Україні після 24 лютого гуманітарною допомогою. Організація веде свою діяльність в Україні з 2016 року. Протягом 6 років організація створила 6 кімнат у дитячих лікарнях України, займається закупівлею медичного обладнання та створила більше 100 гуманітарних проєктів.[28]

Прикладом української організації є «Майбутнє для України» - це команда благодійників іммігрантів, які евакуювалися до Варшави 2022 року,

і займаються благодійною допомогою для України за кордоном. Організація збирає кошти на лікування поранених, допомогу дітям і закупку необхідних ресурсів для медичних закладів. У Польщі створено фонд для підтримки дітей, які переживають складнощі під час еміграції. [29]

Загалом діяльність благодійних організацій відіграє дуже важливу роль в житті суспільства, оскільки основний фокус діяльності це уразливі групи населення. До таких груп можна віднести дітей, людей похилого віку, людей з інвалідністю, ветеранів війни та їх сімей, безхатьки, люди з різними видами залежності, багатодітні сім'ї, мігранти. Діяльність таких організацій визвано тим, що держава не може забезпечити певний рівень життя людей певних категорій.

В світі, а саме в розвинених країнах це більш розвинуто, і тому ми використовуємо їх досвід під час реалізації таких проєктів в Україні. Великі міжнародні організації зазвичай борються з глобальними проблемами. Один з найбільших фондів бориться з світовим голодом. Також, у 2019-2020 році фокус багатьох організацій був на діяльності по ліквідації наслідків COVID-19. Важливу роль відіграють організації, які займаються гуманітарною допомогою під час природних лих та війн.

Особливості діяльності благодійних організацій виражаються у їх неприбутковості і у ефективності реалізації коштів спонсорів. Наступні описи цього розділу будуть стосуватись саме того сегменту діяльності, який робить БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА». [30] Розглянути їх діяльність, як обернену форму бізнесу. Люди не готові відкрито дивитись на їх діяльність, як на бізнес. Це створює подальші проблеми у побудові моделі організації. Проєктний підхід може невілювати специфіку цієї діяльності.

Модель звичайного бізнесу працює так, що в результаті домогосподарство має прибуток надаючи товар або послугу. Вся модель намагається мінімізувати витрати, та створити додаткові інструменти для створення доданої вартості або цінності. Розглядаючи БО основним критерієм не є прибуток, а реалізація певних функцій. Тому часто такі організації не

використовують інструменти звичайного бізнесу, такі як якісний маркетинг, консалтинг, і так далі.

Зараз в Україні важливу роль відіграють благодійні організації, які допомагають військовим під час війни. Самі популярні- це «Благодійний фонд Сергія Притули» та «Повернись живим». Вони допомагають нашому війську, акумулюючи кошти звичайних людей та бізнесу, щоб закрити швидко та ефективно потреби на фронті. Багато військових вважають, що завдяки таким фондам та людям, які їх підтримували, Україна змогла вистояти у 2014 році. Це саме про проєктний підхід і ієрархічну структуру масштабів. Держава це самий великий гравець, який має великі бюджети, великий штат, певну структуру, бюрократичну систему. Цей гравець виконує самі основні пріоритетні задачі- закупівля техніки, постачання ресурсів, підготовка людських ресурсів, реалізація оборони. І важко в великій складній системі бути гнучкими та змінювати системні правила функціонування. Тому на цьому етапі з'являється середні гравці, які можуть виконувати ті функції, які не здатен швидко закрити великий гравець. Такими гравцями виступають фонди, як ті, що були зазначені вище та міжнародні фонди. Вони виконують швидко реалізацію самих необхідних речей. Вони можуть напряду звертатись до тисячі компаній, які роблять ту чи іншу продукцію. Масштабу цих організацій достатньо, щоб виконувати логістичні функції, рекламні, контакт с державами та великими комерційними компаніями. І це швидше та ефективніше, а як ми знаєм, у проєктній діяльності, час відіграє надзвичайно важливу роль. І є зони куди великі гравці та середні не достають, тому що вони б використовували свої ресурси не доцільно з якихось причин. Малі організації або навіть фізичні особи закривають цей сегмент. Вони можуть виконувати щось дуже швидко, і те що треба. За рахунок відсутності бюрократії та складної адміністративної системи.

Так само, і в інших сферах благодійної діяльності. Тому при плануванні моделі ведення діяльності, треба чітко оцінювати позиціонування організації в певній ніші.

Благодійна сфера дуже цікава для управління проектами, оскільки в багатьох випадках, їх діяльність підходить до поняття проекту. Проекти в благодійній сфері мають у більшості випадків проектний підхід, але з іншої сторони є проблема малих операційних бюджетів, що унеможливує повноцінне впровадження. Тому є випадки, що спеціалісти з різних сфер працюють на волонтерській основі, або соціально-відповідальні компанії можуть надати своїх працівників на волонтерський аутсорсинг, що значно покращує ситуацію.

Іншим важливим критерієм є економічна ситуація і трендовість напрямку діяльності організації. Особливо це важливо для проектів з довгим циклом реалізації. Ці умови прямо впливають на життєздатність діяльності організації та можливості реалізації проектів. Кращим прикладом актуальності діяльності благодійних організацій є «Благодійний фонд Сергія Притули». В одному з інтерв'ю він розповів, що протягом 7-8 років діяльності фонду, вони назбирали коштів стільки ж, скільки вони назбирали за перші пару місяців другого етапу війни. Тому, для планування діяльності БО в Україні треба також брати до уваги світові тренди та тенденції.

## **2.2 Управління фінансами БО**

Система управління фінансами- надзвичайно важлива для планування діяльності організації. Вона є надзвичайно важливою, оскільки є певна специфіка отримання коштів або інших ресурсів від спонсорів. Організація має створити критерії оцінки своєї роботи, що дасть розуміння ефективності її діяльності. Також, прозора робота впливає на репутацію організації. Це надзвичайно важливий фактор для цієї сфери діяльності. Зазвичай, в більшості організацій фізичні особи є найбільшим спонсором. Прикладом цього є, коли спонсором є одна велика організація Х і вона дає 1000 грн, і є 10000 тис людей, які дають по 1. Тому важливо для таких організацій бути максимально прозорими, щоб не одна людина не змогла засумніватись в чесності реалізації її коштів. Система управління фінансами складається з таких дій:



- складання бюджету;
- бухгалтерський облік;
- податковий облік;
- звітність.

Кошторис – це основний документ, за допомогою якого неприбуткова організація контролює доходи і витрати, джерела їх надходження, напрямок використання і зв'язок зі статутною діяльністю. Зазвичай кошторис є переліком сум очікуваних доходів і запланованих витрат. При цьому доходи і витрати повинні бути збалансовані. [31]

Складання кошторису для благодійних організацій, вимоги щодо наявності міститься не у всіх профільних законах. Зазвичай, вказується, що доходи та витрати визначаються кошторисом.

Кошторис складається кожний рік в кінці фінансового року. Кошторис може змінюватись, але при прийнятті рішення наглядової ради організації. Кожен проєкт має свій бюджет і він має пройти перевірку виконавчим органом, а потім буде поданим спонсору на узгодження.

Кошторис має чітко показувати витрати, які плануються. Це впливає на проєкти та їх прогнозоване фінансування. Планування проєкту впливає на точність формування кошторису, через визначення ціни та часу роботи. Після складання, на його основі визначаються витрати. На основі цього ведуться перемовини з постачальниками. Також, визначається оцінка варіантів проєктних рішень та порівняння організації робіт. Визначимо перелік статей за якими вносяться всі витрати бюджету:

- зарплати;
- матеріали;
- оренда;
- реклама;
- оплата консалтингу;
- комунальні послуги;
- електротехніка;

-курси та тренінги.

Під час складання описів проєктів, кошторисів та бюджетів можемо використовувати форму, встановлену Наказом Міністерства у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб від 30.09.2019 № 62 [32]

Бюджет проєкту — це план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. [33]

Типи бюджетів відрізняються на різних стадіях життєвого циклу:

1. Попередній бюджет;
2. Затверджений бюджет;
3. Поточний бюджет
4. Фактичний бюджет.

Можна використовувати різні інструменти для складання бюджету, такі як календарний план витрат, матриці розподілу, стовпчикові діаграми, діаграми лінійні розподілені в часі витрат та кругові діаграми. При розробці бюджету треба, щоб він формувався на підрахунках витрат та їх календарним графіком. Також, бюджет має слідувати вимогам до проєкту.

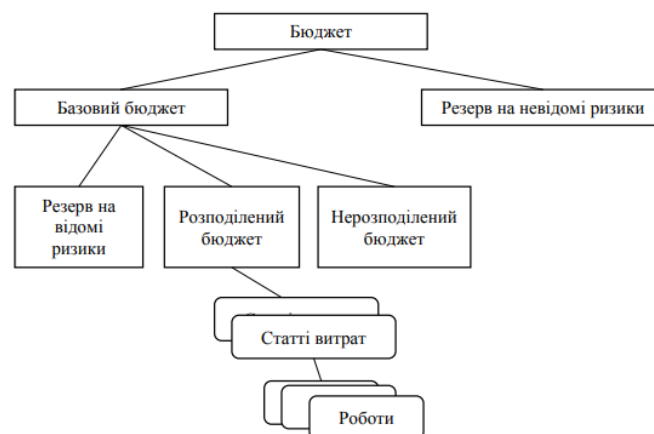


Рис. 2.1 Структура бюджету проєкту

Структура розподілу бюджету дає розуміння щодо планування витрат.(рис 2.1). Резерв на відомі ризики-це певна величина бюджету, яка необхідна для коригування відомих ризиків у майбутньому. Резерв на невідомі

ризиками- це часові резерви і фінансові для невідомих ризиків. Цей вид резервів відсутній в базовому плані, але включається в бюджет проекту. Використання таких резервів тягне за собою зміну часових рамок та ціни. Бюджет проекту для розрахунку має мати кошторис, узгоджені витрати та календарний план. Бюджет рахується за статтями витрат та часом реалізації. В розробці бюджету виділяють п'ять основних проблем:

- невизначеність збільшується з часом, що небезпечно для проектів;
- невизначеність в попередньо-запланованих проектах впливає на витрати;
- людський фактор, як вірогідність проблем;
- оплата проектів має бути, бажано повна, це підвищує вмотивованість;
- неврахування плинності кадрів.

Складання бюджету має два варіанти . Один з них це «зверху вниз». Він має на меті довгострокове планування, вирішується керівництвом проекту. Загалом, дуже велика похибка витрат тому, що не враховуються деталі проекту. У другому варіанті «знизу вгору» точність вища, але втрачається час на збір інформації. Найкращим варіантом вважається комбінація цих технік складання бюджету.

Фандрайзинг-це процес залучення коштів й інших ресурсів для реалізації конкретних задач або проектів, а також для підтримання діяльності та існування організації загалом. [34]

Конкуренція в цій сфері досить розвинена, і залучення коштів стає складнішим. Фандрайзинг використовують бізнес та політичні партії, тому це не лише конкуренція в своїй сфері. Він виконує такі завдання:

- залучення ресурсів;
- аналіз діяльності;
- пошук ідей;
- підтримка проектів;
- створення іміджу або бренду;
- інформування.

«БО ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»- залучає зовнішні ресурси, і основний пріоритет це регулярний фандрайзинг. Основними цілями організації є створення та реалізація проєктів в соціальній сфері. За джерелами фінансування фонд має змішану систему, але найбільший результат надають публічний та волонтерський фандрайзинги. Ця організація в різних видах працює давно тому, тому процес взаємодії з спонсорами налагоджений і є репутація команди.

Є певні принципи при залученні коштів. Один з них, що люди дають гроші людям. Це знову ж про репутацію, і на скільки вона важлива в цій справі. Іншим важливим принципом є не нав'язувати своє бачення та емоції. Люди самі мають прожити певні емоції та прийти до певного висновка. І це про те, що допомогу треба просити. Фандрайзинг- це про фінансування в можливості, а не в «підтримання штанів». Люди дають гроші для реалізації якогось успішного проєкту і хочуть відчувати себе причетними до цього.

Найпопулярнішим методом залучення коштів є грант. Не знаю з яких причин, але при підготовці роботи я не чув, що організація подається на гранти. Я думаю, що подача грантових заявок може значно розширити можливості фонду в майбутньому. Основний фандрайзинг відбувається в Канаді, там є фонд, який збирає кошти та передає на українську організацію.

Фандрайзинг створює додаткову відповідальність для організацій, яка пов'язана з відповідальністю перед всіма учасниками цього процесу. Основним є надання заявленої допомоги для бенефіціарів, потім звіт перед спонсорами і суспільством, і відповідальність перед державою в правовому полі.

Фандрайзингом організація має займатись постійно, не тільки щоб установа могла існувати, а й для побудови репутації через результативність минулих процесів. Також, в благодійних організаціях має бути людина, яка бере на себе відповідальність залучення коштів. У прикладі організації «БО ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА», відповідальність за це несе фонд, який працює в Канаді, а в Україні я не зрозумів хто саме за це відповідає. Є програми залучення в

коштів в Україні, але це не пріоритетна задача фонду, тому не приділяється вагомою уваги. Основою є реалізація залучених коштів з закордону, хоча український фонд декларує про рух в цьому напрямку. Для успішності, фандрайзинг в Україні для цієї організації має виконувати окремий фахівець.

Фандрайзер- це той, хто надає послуги по залученню ресурсів самостійно або за контрактом. Може бути співробітник організації, яка шукає шляхи залучення ресурсів. [35] Кількість і якість залучених ресурсів є показником роботи фандрайзингу. Фандрайзер має отримувати повноцінну зарплатню, оскільки він виконує професійну роботу. Ця людина повинна мати такі професійні якості та знання:

- вміння «продавати проєкти»;
- вміння професійного спілкування;
- високий рівень комунікабельності;
- системне мислення;
- вміння шукати інформацію;
- фінансова грамотність;
- знання маркетингу;
- організаційні здібності;
- персональна мотивація;
- вміння приймати рішення.

Як було вказано раніше, сума адміністративних витрат немає складати більше 20% від доходу організації. До таких витрат належать, витрати на обслуговування та управління, а саме:

- корпоративні витрати;
- витрати на команду фонду;
- витрати на оренду та необхідні матеріали;
- оплата комунальних послуг;
- винагороди за професійні послуги;
- необхідні податки та збори згідно законодавства;
- оплата за послуги банків та обмін валют.

Важливим етапом діяльності БО є звітність. Відповідно до ст. 17 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» звітність благодійних організацій може містити інформацію про особу благодійників або бенефіціарів за умови згоди благодійників, бенефіціарів або їх правонаступників чи законних представників, якщо інше не визначено законом. Також, стаття 17 має такі положення щодо звітності:

1. Благодійні організації складають та подають фінансову, статистичну та іншу обов'язкову звітність у порядку, встановленому законом.
2. Установчі документи благодійних організацій або правочини між благодійними організаціями та благодійниками можуть визначати порядок складення та надання спеціальних звітів для окремих благодійників або їх правонаступників про використання наданих ними активів.
3. Інформація про структуру та розмір доходів і витрат благодійних організацій, а також умови використання їх активів для благодійної діяльності не є конфіденційною інформацією або комерційною таємницею. [36]

Благодійні та громадські неприбуткові організації подають Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації за формою, затвердженою Наказом Мінфіна від 28.04.2017 № 46963, що подається за базовий звітний (податковий) період, що дорівнює календарному року – протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року. [37]

Також, треба приділяти увагу фінансовій звітності та річній фінансовій звітності. Там є певні нюанси, які залежать від специфіки діяльності організації. Важливою є стаття 1 Закону України «Про гуманітарну допомогу», якщо організація займається такою діяльністю. Тому, що ведення такої діяльності має бути відображене в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Контроль за отриманням, зберіганням, розподілом благодійної допомоги у вигляді товарів, робіт, послуг здійснюють місцеві органи виконавчої влади, а за їх цільовим використанням – місцеві органи виконавчої влади та контролюючі органи. [38]

Тож для ведення проєктної діяльності, керівнику проєкту треба брати до уваги законодавчу специфіку роботи благодійних організацій, волонтерської роботи та гуманітарної допомоги. Цей пункт саме про ведення бюджету проєкту тому, що виражається у мінімізації непрофільних витрат.

## **РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»**

### **3.1. Особливості діяльності БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»**

Розглядаючи діяльність благодійно організації БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА» варто зазначити, що вона виконує важливу соціальну функцію в українському суспільстві. Організація збирає мільйони доларів на реалізацію благодійних проєктів в Україні. Вона допомогла більше ніж чотирьом тисячам дітей, двом тисячам сім'ям, великій кількості ветеранів і людям з обмеженими можливостями. Спочатку повномасштабного вторгнення активно долучилась до надання гуманітарної допомоги та підтримки переселенців. Також, почала проведення курсів з надання першої медичної допомоги для волонтерів. Був створений відділ психологічної підтримки, який нараховує 10 спеціалістів у цій сфері, які надають безкоштовну психологічну допомогу.

В цьому році організація запланували декілька проєктів з урахуванням поточної ситуації та виконує зобов'язання по старим проєктам. Був створений проєкт медичного забезпечення і гуманітарної допомоги в Польщі з бюджетом 100 тисяч доларів. Проєкт підтримки переселенців і надання гуманітарної допомоги в Україні, має бюджет 355 тисяч доларів. Проєкт з надання першої медичної допомоги має бюджет 450 тисяч доларів. Центр підтримки, як проєкт організації отримав збільшення бюджету до 15 тисяч доларів. Також у організації є проєкти пов'язанні з підтримкою навчальних проєктів, підтримки дітей в дитячих будинках, проведення безкоштовних таборів для дітей у зимній та літній сезони, організація подарунків для дітей з дитячих будинків на Різдво, надання реабілітаційної підтримки ветеранам та їх сім'ям.

Організація працює з 1993 року, і надає велику допомогу та підтримку українцям багатьох категорій. Виходячи з вище вказаної інформації організація має багато профільну благодійну діяльність. Вона стосується всіх видів надання благодійної допомоги. Ще дуже важливим фактором є декілька



юридичних зон, що прямо впливають на діяльність організації та її партнерів. Також, важливо зазначити, що організація має десятирічний емпіричний досвід в цій сфері.

Важливою специфікою діяльності Українського фонду є те, що основні кошти поступають від канадської організації, тому вони мають міжнародні стандарти і певний вид відповідальності. Міжнародні фонди є досить консервативними, тому намагаються максимізувати надходження коштів до кінцевих бенефіціарів, це створює деякі проблеми у функціонуванні команд фондів. Недостатність кваліфікованих спеціалістів саме в кількісному вираженні, впливає на швидкість розвитку організацій та фондів.

Зараз фандрайзинг значно виріс з трендом на підтримку України ще 2014 року. І це є важливою фундаментальною частиною стратегії розвитку організацій.

Заснована в 1993 році Help Us Help (раніше відома як Допомога Україні – Aid Ukraine) є федеральною зареєстрованою канадською благодійною організацією, яка займається гуманітарною допомогою та освітніми проектами в Україні та Канаді. За 29 років з моменту заснування організація надала понад 25 мільйонів доларів на благодійну допомогу проектам і організаціям, які займаються гуманітарною допомогою, освітою, грамотністю, мистецтвом і культурою, соціальною роботою, громадянським суспільством тощо. У відповідь на наслідки Української Революції Гідності 2014 року Євромайдан Help Us Help розширив свої благодійні ініціативи, включивши в них гуманітарну підтримку постраждалих від конфлікту. Організація прагне підвищувати обізнаність через освіту в Канаді та підтримувати демократичний розвиток України, оскільки країна прагне відновити світле майбутнє. [39]

Канадська благодійна організація Help Us Help (НУН) повідомляє, що Фонд Темерті, заснований Джеймсом і Луїзою Темерті, пожертвував 10 мільйонів доларів на заснування Фонду допомоги Темерті, подарунок керівництва кампанії Silver Lining. Фонд надаватиме кошти на надання гуманітарної допомоги, ініціативи з боротьби з торгівлею людьми, освітні

проекти, підтримку психічного здоров'я та семінари з розвитку життєвих навичок, які будуть проводитися переважно для дітей в Україні. [40]

### **3.2. Рекомендації щодо використання проєктного підходу для розвитку БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА»**

Рекомендаціями для БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА» мають певну специфіку виходячи зі сфери їх діяльності. В роботі фондів України та Канади є вже свій напрацьований досвід управління проєктами і дивлячись на результат, можна зазначити про його успішність.

Частина рекомендацій можуть бути некоректними із-за недостатньої інформації в певних моментах. Тому, що зазвичай бізнес намагається максимізувати ефективність діяльності своєї роботи, а якщо це не зроблено, то значить є причини, які ми просто не бачимо. А якщо немає таких причин тоді є причини думати про певні корупційні схеми.

Основним етапом, який є недопрацьованим на мою думку є планування. На мою думку, є проблеми з стратегічним плануванням. Загалом організація напрацювала бачення своєї місії та цілей, але в українському фонді свої характеристики не сформовані. Треба більш глибоко пропрацювати реалізовані проєкти на подальше бачення. Потім це вже вплине на всі інші види планування (бюджетів, команд).

Для більш ефективного впровадження різних проєктів потрібен контакт «всіх з усіма». Маю на увазі, що всі учасники проєкту мають взаємодіяти між собою. Спонсори мають контактувати з бенефіціарами напряму – це дасть змогу швидше обмінюватись потрібною інформацією, і виключить неефективності з проєктів. Також, такий контакт створить додаткову цінність для спонсорів.

Іншим важливим інструментом проєктної роботи є час. В кожному з проєктів, які реалізуються організацією треба тестувати рамки часу. Прикладом є освітній проєкт, який раніше був на рік, а зараз змінений термін на пів року. Але виходячи з практичного досвіду, я думаю, що його можна

скоротити до 2-3 місяців. Зараз більшість освітніх курсів має термін від 2 до 6 місяців, що дає змогу ефективно отримати необхідні знання та навички та реалізовувати їх після навчання. Також команда таких проєктів, швидше отримує зворотній зв'язок і може зробити певні коригування, які пов'язані з програмою, бюджетуванням та результатами проєкту. Також це дасть змогу перерозподілити кошти на більшу кількість учасників, що є кількіним критерієм оцінки проєкту. На мою думку, треба знайти середнє значення або «золотий трикутник». Це найкраще співвідношення між якістю, затратами та часом. Цей метод можна використовувати в кожному з проєктів.

Загалом мені здається, що фонд має чітко знайти своє місце в благодійній діяльності, щоб максимально ефективно реалізовувати свій потенціал. Це звичайно добре, що фонди працюють в різних сегментах благодійно сфери, але це може впливати втратою якості основного сегменту. Я вважаю, що треба намагатись реалізовувати свою основну діяльність і підтримувати її іншими видами діяльності, як додатковим створенням цінності. Звісно, якщо це не є стратегічним планом отримання іміджу та репутації.

Важливою рекомендацією для організацій є не боятись залучати спеціалістів. БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА» залежна від думки канадського офісу та спонсорів тому, що вони надають кошти. Але це створює проблеми для розвитку українського фонду, команди проєктів перенавантажені, і вони не мають додаткового часу для отримання спеціалізації в рекламі або в управлінні проєктами, тому це гальмує розвиток всіх проєктів фонду. Можливо треба займатись коригуванням загального розподілу бюджету, з тим щоб створити фонд оплати праці. Як прикладом в роботі було зазначено фандрайзера, як необхідного фахівця в команду фонду, який займався пошуком фінансування в Україні.

Також, важливим нюансом специфіки діяльності БО є те, що не можна залучати вузько-профільних спеціалістів на волонтерських засадах або на частковій зарплаті. Ви не отримаєте, якісний результат задарма, а можете ще

отримати збитки. На кожен 1\$ спонсорської допомоги, спеціаліст може зробити 1,1\$ допомоги з урахуванням своєї доданої вартості. І ця начебто економія на адміністративних витратах не створює більше можливостей для організацій, а навпаки забирає. Як ми визначали раніше, фандрайзинг - це про можливості, а не про операційні витрати. В цьому випадку це можливість, яка стоїть над витрати. Як влюбій справі це необхідний ризик (спеціаліст в штаті), який необхідний для розвитку та зростання. От саме в таких випадках виникає специфіка діяльності неприбуткових організації і створюється конфлікт мети та реалізації. І саме тому в свої роботі я зазначав, що в певний момент на благодійність треба дивитись, як на обернену модель бізнесу тому, що тільки така форма розвитку організацій можлива.

В команді має бути особа, яка є бо несе відповідальність керівника проекту або проектного менеджера. Як окремий інструмент можна, використовувати аутсорсинг або консалтинг.

Використання філософії Еджайлу саме сучасне з підходів управління проектами. Тому думаю, що використання таких методик позитивно впливає на діяльність організацій. Підхід Kanban, може бути цікавим саме для цієї благодійної організації, він має адаптивність і може працювати с традиційними моделями управління.

Також, важливим етапом є застосування сучасних технологій ведення проектної діяльності. Наприклад застосунок Trello або Майкрософт Проджект. Це значно підвищить ефективність контролю та відстеження різних критеріїв управління проектами.

Важливою частиною для діяльності благодійних організацій є фінансування, тому гарним інструментом розвитку організації буде сфокусуватись на цьому напрямку. Тобто залучити спеціаліста, який буде займатись пошуком та залученням коштів в Україні.

Залучення українських компаній до надання благодійної допомоги. Спробувати поросити допомоги у самих найбільших, а потім звернутись і до інших. В світі є трендовий напрям соціальної відповідальності, тому варто

спробувати залучитись їх партнерством. Іншим перспективним напрямом є перехід фондів від воєнної допомоги до пост воєнної. Можна створити партнерство з цими організаціями для реалізації спільної мети. Наприклад «Благодійний фонд Сергія Притули», БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА» може стати фондом зі своїм досвідом, який використає репутацію та імідж першого, а другий використає досвід та напрацювання реалізацій проєктів мирного часу. Таке партнерство принесе виграти кожному фонду і українському суспільству. Також, пошук світових МБФ для співпраці.

Українській організації треба займатись маркетингом. Це дуже важлива складова для розвитку фонду. Простим варіантом я бачу, пошук медійних обличчя для просування фонду. Персональний бренд надзвичайно важливий і має сильний вплив, тому вважаю, що це найкращий інструмент в ситуації для фонду.

В бюджетуванні треба цілю на масштабування проєкту, і запуск складного проценту позитивних дій. Коли буде більше бюджет, тоді буде більше проєктів і краща якість, більше людей дізнається, буде більше донатів, що дає можливість знову створити більше проєктів з кращою якістю. І так до того, як організація не займе весь свій сегмент ринку або такий вид діяльності не буде потрібен.

Сума витрат на операційну діяльність має бути використана максимально та ефективно, тільки так організація зможе розвиватись. Також, слідування законам країни, де працює фонду, щоб уникнути непотрібних витрат та податків.



Рис. 3.1 Рекомендації щодо використання проектного підходу для розвитку БО «МБФ ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА», джерело: складено автором.

Сутністю роботи є рекомендація здійснювати управління БО саме як проектно-орієнтованої організації. Відповідно впроваджувати проектні інструменти не лише в реалізації проектів БО, але і в системі управління самої БО.

## ВИСНОВОК

Благодійні організації є надзвичайно важливими в наш час, тому вони мають бути і надзвичайно ефективними. З 24 лютого 2022 року наше суспільство максимально зрозуміло силу благодійності тому, що війна торкнулась кожного. Багато людей були залученні до благодійності в різних масштабах, навіть перераховуючи дві гривні.

Крім мотивованих людей, мають бути організації, які зможуть якісно реалізувати кошти народу і не лише у військовий час. В мирний час теж ідуть війни, але на інших фронтах- з голодом, хворобами, природними лихами, і так далі. На жаль, у зв'язку з низьким рівнем життя українського суспільства, благодійність була в нас не такою розвинутою. Але з початком війни 2014, суспільство, на певний проміжок часу, консолідувалось для підтримки армії. Зараз цей рух набув ще більших масштабів. Також, Україну підтримують міжнародна спільнота.

Деякі суспільства впливають на державу для збільшення допомоги, а хтось створює фонди або приїжджає самостійно. Так і на прикладі дослідженої організації, яку було створено для реалізації благодійної діяльності коштів, які були залучені іншим фондом в Канаді.

Проектний підхід вирішує різні завдання, ціллю яких є досягнення мети з мінімальними витратами часу та коштів. Це саме те, що потрібно благодійній сфері. Загалом діяльність стосується різних тем, що в результаті виражається в створенні спеціаліста, як проектний менеджер. Важливим акцентом роботи було не лише впровадження проектних підходів, а і веденням в роботі команди профільного спеціаліста сфери управління проєктів.

В роботі проаналізовано різні інструменти проектного менеджменту та способи їх використання для покращення роботи благодійної організації. Також, дослідив тему законодавства в діяльності БО. Надав рекомендації, щодо підвищення ефективності організації та пошуків нових шляхів розвитку. Дослідив бюджетування проєктів та способи залучення коштів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Топ інструментів управління проектами веб-сайт.  
URL: <https://worksection.com/ua/blog/top-management-tools.html>
2. Основні принципи формування ефективної команди менеджменту проекту веб-сайт  
URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/55461297-ee41-47b9-b1a6-73c0fc219da9/content>
3. Формування команди Веб-сайт. URL: [https://fm.kneu.edu.ua/get\\_file](https://fm.kneu.edu.ua/get_file)
4. Класифікація проектів та їх види веб-сайт.  
URL: <https://referatss.com.ua/work/klasifikacija-proektiv-ih-vidi>
5. Класифікація проектних дій веб-сайт.  
URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle>
6. Функції управління проектами веб-сайт.  
URL: <https://buklib.net/books/22543/>
7. Як працює метод критичного шляху (CPM) Веб-сайт.  
URL: <https://worksection.com/ua/blog/cpm.html>
8. Проекти в контрольованому середовищі веб-сайт.  
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
9. Управління послідовністю дій Веб-сайт.  
URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B5\\_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85)
10. Розробка старт-ап проектів веб-сайт.  
URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29450/1/Rozrobka\\_startup-proektiv\\_Praktykum.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29450/1/Rozrobka_startup-proektiv_Praktykum.pdf)
11. Адміністрування податків, зборів (обов'язкових платежів) веб-сайт.  
URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-24/section-119/article-22553/>
12. Стаття 133. Платники податку веб-сайт.  
URL: <https://ibuhgalter.net/ru/tax-codex/151#:~:text=133.4.>





25. Закон України про благодійну діяльність та благодійні організації веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF4W700V>
26. Довідково-інформаційна платформа правових консультацій веб-сайт. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php>
27. Про благодійну діяльність та благодійні організації (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 25, ст.252) веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
28. Благодійна організація Дім Рональда Мак Дональда в Україні, звіт 2021 року веб-сайт. URL: [https://rmhc.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/907f07b3-%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%A4%D0%94%D0%A0%D0%9C-2021.pdf](https://rmhc.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/907f07b3-%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%A4%D0%94%D0%A0%D0%9C-2021.pdf)
29. Сайт фонду Майбутнє для України Future for Ukraine веб-сайт. URL: <https://ffu.foundation/about-us>
30. Сайт фонду ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА веб-сайт. URL: <https://helpushelpua.com/>
31. Бухгалтерський облік у неприбуткових організаціях веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-sxemy-buxgalterskix-provodok-30-buxgalterskij-uchet-v-nepribylnyx-organizaciyax#:~:text>
32. Веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1153-19#n24>
33. Поняття та порядок складання проектного бюджету Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/25595/>
34. Фандрейзинг: що це та чому фінансові пожертви важливі для розвитку організацій веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/06/26/245274/>
35. Фандрайзер, як збудована робота людини яка шукає ресурси Веб-сайт. URL: <https://www.asi.org.ru/2021/01/26/fandrajzer-eto-most-kak-ustroena-rabota-cheloveka-kotoryj-ishhet-resursy-dlya-nko/>

36. Благодійна діяльність та благодійні організації веб-сайт.  
URL: [https://protocol.ua/ua/pro\\_blagodiynu\\_diyalnist\\_ta\\_blagodiyni\\_organizatsii\\_stattya\\_17/](https://protocol.ua/ua/pro_blagodiynu_diyalnist_ta_blagodiyni_organizatsii_stattya_17/)
37. Подання Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації і фінансової звітності веб-сайт.  
URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-408746.html>
38. Про затвердження Порядку розподілу товарів, отриманих як благодійна допомога, та контролю за цільовим розподілом благодійної допомоги у вигляді наданих послуг або виконаних робіт веб-сайт.  
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP981295#:~:text=9>
39. Про організацію ГЕЛП АС ГЕЛП ЮА веб-сайт.  
URL: <https://helpushelp.charity/howeare>
40. Temerty Foundation donates \$10 Million to continue life-changing programs for vulnerable children and veterans in Ukraine. веб-сайт.  
URL: <https://helpushelp.charity/temerty-endowment-fund>