

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«4» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація перевезень в холодному ланцюзі постачання»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)  
форма навчання денна

Виконавець: Гукалюк Надія Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Костюченко Л.В.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня

бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

« 17 » травня 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Гукалюк Надія Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Організація перевезень в холодному ланцюзі постачання» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична благодійного фонду «Антиснід Україна», економічно-фінансові показники діяльності фонду, літературні джерела з організації та управління каналами постачання та зберігання швидкопсувних продуктів в «холодному ланцюзі», інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: сутність і основні інструменти організації перевезень в холодному ланцюзі постачання; методики перевезень швидкопсувної продукції у «холодному ланцюзі»; аналіз діяльності благодійної організації АНФ в Україні; аналіз економічних показників благодійної організації «Антиснід Україна»; розробка рекомендацій щодо формування позитивного іміджу БО «Антиснід Україна» задля залучення інвесторів і покращення стану «холодного ланцюга» в організації; розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Костюченко Л.В.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Костюченко Л.В.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	доц. Костюченко Л.В.	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_  
(підпис керівника) Костюченко Л.В.  
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_  
(підпис випускника) Гукалюк Н.М.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Організація перевезень в холодному ланцюзі постачання» складає 95 сторінки та містить 20 рисунків, 15 таблиць, 86 використаних джерела.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ, ХОЛОДНИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ, ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК, БЛАГОДІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організації перевезень у «холодному ланцюзі» постачання.

Об'єктом дослідження обрано організацію логістики постачань у благодійному фонді «Антиснід Україна» (БФ «Антиснід Україна»).

Предмет дослідження – процес організації перевезень в «холодному ланцюзі» постачання БФ «Антиснід Україна».

База дослідження – БФ «Антиснід Україна».

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту були розроблені пропозиції щодо організації «холодного ланцюга» БФ «Антиснід Україна».

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the thesis on "Organization of transportation in the cold supply chain" is 94 pages and contains 20 figures, 15 tables, 86 sources used.

**LOGISTICS, LOGISTICS CHAIN, COLD SUPPLY CHAIN, CARGO TRANSPORTATION, SUPPLY CHAIN, CHARITY ACTIVITIES**

The main purpose of this work is to study and generalize theoretical approaches, as well as to develop practical recommendations for improving the organization of transportation in the cold supply chain.

The object of the thesis is the theoretical provisions and applied aspects of the organization of transportation of the «cold chain» of supply of the «Antisnid Ukraine Charitable Foundation».

The subject of the study is the construction and logistical support of the organization of transportation of the "cold chain" of the Charitable Foundation «Antisnid Ukraine».

The basis of the study is the «Antisnid Ukraine Charitable Foundation».

In the design and recommendation part of the diploma project, proposals were developed for the organization of a «cold chain» of the Charitable Foundation "Antisnid Ukraine".

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists in logistics departments.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ШВИДКОПСУВНИХ ПРОДУКТІВ В «ХОЛОДНОМУ ЛАНЦЮЗІ» .....	10
1.1 Сутність організації перевезень у «холодному ланцюзі» .....	10
1.2 Особливості перевезень швидкопсувної продукції у «холодному ланцюзі».....	17
1.3 Світові тенденції розвитку і організації сфери «холодних поставань»	24
1.4 Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ «ХОЛОДНИХ ПОСТАЧАНЬ» У БФ «АНТИСНІД УКРАЇНА» .....	31
2.1 Загальна характеристика БФ «Антиснід Україна» та аналіз господарської діяльності.....	31
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності БФ «Антиснід Україна» .....	39
2.3 Поточний стан організації «холодного ланцюга» у БФ «Антиснід Україна».....	47
2.4 Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У «ХОЛОДНОМУ ЛАНЦЮЗІ» ПОСТАЧАННЯ БФ «АНТИСНІД УКРАЇНА».....	55
3.1 Передумови удосконалення організації ланцюгів поставання благодійної сфери в Україні .....	55
3.2 Розробка інвестиційного проекту для оптимізації «холодного ланцюга» поставання БФ «Антиснід Україна» .....	61
3.3 Ефективність запропонованого проекту .....	75
3.4 Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	87

## ВСТУП

З погляду світового досвіду й сучасних тенденцій розвитку «холодної» логістики Україна перебуває на етапі формування й консолідації ринку, поступаючись західним країнам як за якістю, так і за комплексністю послуг, надаваних національними транспортно-логістичними компаніями. Подальше формування й розвиток в Україні ринкової економіки має супроводжуватися інтенсивним розвитком ринку «холодної» логістики, коли особливу увагу необхідно звернути на побудову зв'язків між операторами ланцюга холодних поставок, виробниками швидкопсувних товарів та торговельними мережами. У схемі побудови зв'язків особливу роль відіграватимуть питання сертифікації, стандартизації, сортування продукції, оперативності транспортної та складської логістики і головне – налагодження інформаційного обміну. При цьому особливу увагу слід приділяти організації ланцюга побудови вартості товарів в повному циклі холодної логістики

Інтенсивний розвиток ринку холодної логістики в Україні можливий лише на основі використання світового досвіду, впровадження передових технологій і об'єднання всіх учасників постачань. Адже недотримання температурних показників при зберіганні, транспортуванні та реалізації товарів в ланцюгу холодних поставок призводить не тільки до невідповідності їх органолептичних показників, але також може нести загрозу здоров'ю кінцевого споживача. Зважаючи на відсутність розвиненої інфраструктури та сильного національного оператора в секторі холодної логістики, компанії-виробники і дистриб'ютори змушені забезпечувати безперервність температурного режиму, використовуючи власні ресурси. У молочній галузі провідна компанія «Данон Україна» протягом 2011–2012 рр. інвестувала в холодну логістику свого продукту близько 120 тис. доларів, забезпечивши системою бездротового моніторингу температур 8 складів та 80 автомобілів власного парку рефрижераторів, а також щомісяця контролює температурний режим близько

1000 міжскладських приміщень. Лідер з контролю якості та безпеки продукції компанія «METRO Кеш-енд-Керрі Україна» прагне до розвитку найдосконаліших логістичних рішень на ринку холодної логістики, що передбачає роботу ланцюга холодного постачання на високому технологічному та організаційному рівні, постійно інвестує в розвиток технологій і стандартів вітчизняного ринку холодної логістики.

Впровадження нових технологій на ринку холодної логістики забезпечують надійний контроль якості і безпеки на всіх етапах холодного ланцюга – від складу виробника до полиці в торгових центрах «METRO». Дотримання заданого температурного режиму на всіх етапах руху продукту в ланцюгу холодних поставок (від виробника до торговельної полиці) може бути лише результатом узгодженої взаємодії всіх учасників ланцюга холодних поставок: виробник–транспорт, склад–транспорт–роздрібна мережа. Співпраця між гравцями ринку холодної логістики та впровадження сучасних технологій дасть змогу вдосконалити внутрішні процеси і підвищити задоволеність клієнтів.

Зазначені вище факти обґрунтовують актуальність обраної теми. Адже бажані темпи розвитку ринку холодної логістики через підвищення ефективності функціонування учасників ланцюга холодних поставок можливі лише за впровадження логістичних підходів та заходів, скерованих на підтримання необхідних вимог щодо температурного режиму під час транспортування, зберігання, пакування, комплектації та реалізації швидкопсувних товарів. Одним із нових підходів є впровадження інноваційних технологій та систем моніторингу температурного режиму в ланцюгу холодних поставок, що гарантуватиме якість продукції на виході.

Об'єктом дослідження обрано організацію логістики постачань у благодійному фонді «Антиснід Україна» (БФ «Антиснід Україна»).

Предмет дослідження – процес організації перевезень в «холодному ланцюзі» постачання БФ «Антиснід Україна».



Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організації перевезень у «холодному ланцюзі» постачання.

Досягнення поставленої мети визначається необхідністю вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та значення організації перевезень у «холодному ланцюзі» як фактору конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати організацію перевезень у «холодному ланцюзі» на основі стандартизації та сертифікації;
- обґрунтувати сучасні методичні підходи до організації перевезень у «холодному ланцюзі»;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління БФ «Антиснід Україна»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності БФ «Антиснід Україна»;
- оцінити поточний стан системи перевезень у «холодному ланцюзі»; БФ «Антиснід Україна»;
- розробити напрями формування конкурентних переваг на основі удосконалення організації перевезень у «холодному ланцюзі» БФ «Антиснід Україна»
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

У процесі написання дипломної роботи було використано матеріали внутрішньої звітності фонду, дані статистичних довідників та матеріали практикуючих фахівців в галузі логістики та менеджменту, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ШВИДКОПСУВНИХ ПРОДУКТІВ У «ХОЛОДНОМУ ЛАНЦЮЗІ»

### 1.1 Сутність організації перевезень у «холодному ланцюзі»

При інфікуванні організму починають вироблятися антитіла проти мікроорганізмів-збудників інфекцій. Таким чином людина набуває імунітет.

Протягом перших місяців життя немовля захищений від багатьох інфекцій антитілами, які він отримав від матері. Далі дитина починає сам виробляти антитіла після кожного контакту зі збудником інфекції або після відповідної щеплення вакциною.

Всі вакцини є чутливими біологічними препаратами, які з часом втрачають свою активність. Однак, втрата активності відбувається набагато швидше, при впливі на вакцину температури вище або нижче, ніж цього вимагають умови зберігання. Якщо вакцина зіпсована внаслідок впливу підвищеної температури, сонячного світла або заморожування, її активність не може бути відновлена, цей процес не звернемо навіть в разі повернення вакцини в необхідний температурний режим. Також необхідно розуміти, що вплив несприятливої температури носить кумулятивний характер, тобто сумарна ступінь руйнування вакцини визначається кількістю випадків порушення температурного режиму і тривалістю кожного окремого випадку. В цьому випадку вакцина може втратити свою активність через ефект накопичення.

Слід розуміти, що навіть за умови повного дотримання температурного режиму вакцина зберігає свою активність протягом певного проміжку часу, тому слід уважно ставитися до терміну придатності, зазначеного на упаковці.

Саме в транспортуванні та зберіганні вакцин використовуються методики «холодного» ланцюгу.

«Холодний» ланцюг – безперервно функціонуюча система, що забезпечує оптимальний температурний режим зберігання і транспортування на всіх етапах переміщення вакцин, анатоксинів та алергену туберкульозного від підприємства-виробника до споживача. [14]

В Україні вимоги по створення «холодного» ланцюга та дотримання умов зберігання і транспортування медичні імунобіологічні препарати (МІБП) регламентуються Наказом № 48 «Порядок забезпечення належних умов зберігання, транспортування, приймання та обліку медичних імунобіологічних препаратів в Україні»; Лист «Щодо створення ефективної системи транспортування і збереження вакцини» № 05.02.01-08/689; Концепція «Загальнодержавна цільова програма імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб на 2007-2015 роки»; Закон України 1645-III із змінами «Про захист населення від інфекційних хвороб» [2-5]

Сам термін «холодний» ланцюг зародився у фармакологічній індустрії і регулював правила зберігання фармацевтичних препаратів, в основному імунобіологічних. Також регламент побудови даної системи визначає правила при транспортуванні вакцин в аптеки і медичні установи.

Останнім часом поняття «холодний ланцюг» все частіше зустрічається в логістиці швидкопсувних харчових продуктів:

- м'яса;
- молока;
- плодоовочевих культур;
- риби;
- яєць;
- інших продуктів, що вимагають особливого температурного режиму при зберіганні і транспортуванні.

У фармацевтиці контроль за температурами зберігання регулюється на законодавчому рівні набагато суворіше, так як невідповідність нормам становить велику загрозу для здоров'я і навіть життя людини.

Внаслідок зростання ринку замороженої та охолодженої продукції, а також збільшення «транспортного плеча» в світовій транспортній системі зростає попит на перевезення і зберігання з дотриманням особливого температурного режиму. Складові «холодного ланцюга» зображено на рисунку 1.1. [20]

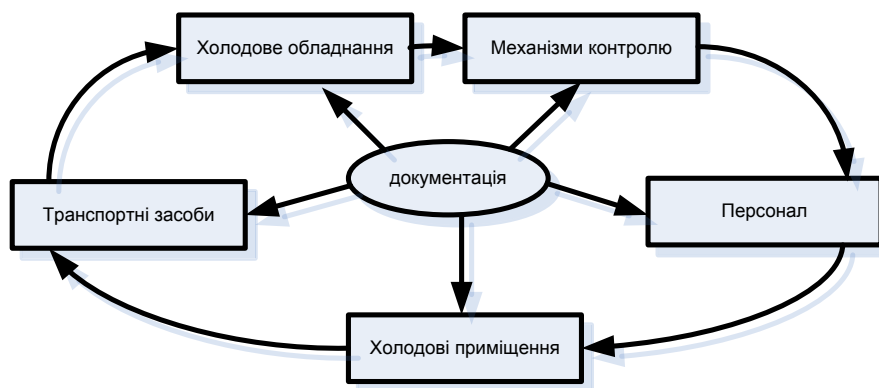


Рисунок 1.1 – Складові «холодного» ланцюга

*Джерело: [20,32]*

Система «холодного ланцюга» з урахуванням логістичного підходу повинна підтримуватися впродовж всього логістичного ланцюга: виробництво МІБП → складування → транспортування → реалізація (оптова торгівля → роздрібна торгівля) → прищепний кабінет → людина, що вакцинується, тобто вона складається з 4 рівнів:

1-й рівень – внутрішньозаводське транспортування та зберігання МІБП на ФП;

2-й рівень – доставка МІБП від ФП до регіональних аптечних складів та зберігання на них;

3-й рівень – доставка МІБП від регіональних аптечних складів до районних (місцевих) складів або аптек та зберігання на них;

4-й рівень – доставка МІБП від районних (міських) аптечних складів або аптек до лікарняно-профілактичних установ та організація поводження з МІБП.

Зростання ринків споживання і глобалізація в логістиці підвищують вимоги до використовуваних обладнання та інформаційних технологій. Подовжується

транспортне плече, логістичний ланцюг ускладнюється, в ній з'являється більше додаткових ланок – розподільні центри, крос-док майданчики. У процесі руху товару виникає потреба контролю етапів його транспортування, де може статися порушення температурних режимів, яке призводить до втрати якості вантажів, чутливих до змін температури.

Останнім часом спостерігається перехід від застарілого погляду на ланцюгу поставок до інноваційного. Тут мається на увазі перехід від локальних рішень, коли кожен учасник ланцюга діяв у власних інтересах і дбав тільки про свою ділянку в довгому ланцюгу поставок, до єдиного управління всім процесом з метою підвищення конкурентоспроможності всього ланцюга. Принципи побудови логістики в ланцюзі постачань виходять за межі окремо взятого підприємства і поширюються на весь цикл – від виробництва сировини до реалізації готового товару кінцевому споживачеві.

Попит вимагає від логістичного сервісу гнучкості. На будь-які зміни, що відбуваються на ринку, як правило, реагує весь ланцюг поставок і з'являється все більше проміжних етапів ланцюга, такі як розподільчі центри, крос-док майданчики, перевалочні склади.

Розподільчий центр – це складський комплекс, який отримує товари від підприємств-виробників або від підприємств оптової торгівлі (наприклад, які знаходяться в інших регіонах країни або за кордоном) і розподіляє їх більш дрібними партіями замовникам (підприємствам дрібнооптової та роздрібної торгівлі) через свою або їх товаропровідну мережу. [21, 131 с.]

За традиційною класифікацією, розробленою Едгаром Гувером [15, 212 с.], існує три принципові стратегії розташування розподільчих складів:

1. поблизу від ринків збуту;
2. поблизу від виробництва;
3. проміжне розташування.

Розташування складів поблизу ринків збуту полегшує поповнення запасів клієнтів. Географічні розміри ринку, який обслуговується таким складом, залежать від бажаної швидкості постачань, від середнього розміру замовлення і

від величини питомих витрат на місцеве транспортування. Головними критеріями роботи таких складів є забезпечення належної якості обслуговування або мінімізація логістичних витрат. Такі склади часто зустрічаються в торгівлі харчовими продуктами або промисловими товарами масового користування. Однак розміщення поблизу ринків збуту характерно для багатьох галузей. Така стратегія економічно виправдана, оскільки це найдешевший спосіб швидкого поповнення запасів.

Розташування складів поблизу виробництв полегшує нагромадження потрібного для постачання споживачів асортименту продукції. Таке розташування складів дозволяє відправляти споживачам змішані вантажі за консолідованими тарифами. Перевага такого розміщення складів полягає в тому, що підвищений рівень сервісу поширюється на весь асортимент продукції, яка постачається. Такий виробник має можливість стати кращим за інших постачальником.

За проміжного розташування складів між виробництвом і споживанням склади працюють за тією ж схемою, що і склади, розташовані поблизу виробництва: накопичують повний асортимент продукції й відправляють замовникам змішані партії товарів за пільговими тарифами.

Також в «холодному ланцюгу» використовується технології наскрізного складування. Крос-докінг, наскрізне складування – процес приймання та відвантаження вантажів через склад безпосередньо, без розміщення в зоні довготривалого зберігання. [18, 73 с.]

Крос-докінг є сукупністю логістичних операцій всередині ланцюжка поставок, завдяки яким відвантаження зі складу і доставка товарів максимально точно узгоджуються з часу. В результаті продукція доставляється в обумовлений термін.

Оптимальними для наскрізного складування вважаються товари з високим попитом і значним обсягом транспортування:

Доставка невеликих партій товару різного асортименту від різних постачальників до різних покупців. Тобто крос-докінг вигідно застосовувати при необхідності консолідації збірних вантажоперевезень (див. табл.1.1) [25]:

- при доставці товарів, які не потребують спеціальної передпродажної підготовки;
- при доставці товарів з високою оборотністю і прогнозованим попитом;
- при доставці продукції, що швидко псується, або товарів з обмеженим терміном доставки;
- при доставці продукції, яка необхідна для проведення рекламних акцій, що проходять в певні терміни;
- при доставці сезонних товарів.

Таблиця 1.1 – Типи крос-докінгу

Тип крос-докінгу	Характеристика типу
1	2
Одноетапний	Вантаж проходить через склад в якості незмінного окремого замовлення
Двоетапний	Вантаж, що прибув, заново комплектується (переоформляється, розділяється по групах, маркується) і потім відправляється замовникам
Трьохетапний	Кілька різних вантажів піддаються перегрупуванню і з них формуються оригінальні партії для відправки замовникам.

*Джерело: [25,34]*

При невеликому товарообігу, а також при потребі в тривалому зберіганні вантажів, організація крос-докінг не вигідна. І навпаки, компанії з великими обсягами дистанційних замовлень воліють використовувати послуги постачальників крос-докінгу для мінімізації витрат на доставку (див. табл. 1.2) [18].

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки крос-докінгу у складі «холодного ланцюга»

Переваги	Недоліки
1	2
<p>1. Оптимізує ланцюжок поставок від точки походження до точки продажу.</p> <p>2. Знижує витрати на робочу силу за рахунок меншої кількості операцій.</p> <p>3. Збільшує лінійку продуктів для роздрібних продажів.</p> <p>4. Знижує загальні витрати за рахунок скорочення часу зберігання і необхідності мати страховальні запаси.</p> <p>5. Продукція доставляється до дистриб'ютора і, отже, до покупця швидше.</p> <p>6. Знижує або усуває складські витрати.</p> <p>7. Знижує ризики, пов'язані зі складуванням.</p>	<p>1. Потенційні партнери можуть не мати необхідної інфраструктури.</p> <p>2. Для роботи необхідний адекватний транспортний парк.</p> <p>3. Необхідна комп'ютеризована система логістики.</p> <p>4. Додаткова обробка вантажу може призвести до пошкоджень продуктів.</p> <p>5. Витрати на оплату праці пов'язані з переміщенням і доставкою запасів.</p> <p>6. Випадкове поділ посилок розміром більше одного піддону може привести до множинних доставок або втрати замовлень.</p>

*Джерело: [18,37]*

Алгоритм пересування продукції в мережі крос-докінгу можна описати наступними кроками:

1. продукція надходить транспортом і призначається до приймальної док-станції на терміналі перехресного доку;
2. після того, як вхідний транспорт закріпиться, продукція може бути перенесена як безпосередньо, так і опосередковано до вихідних пунктів призначення;
3. прибувши до пунктів відправлення, їх можна завантажити, замовити та вибрати, щоб полегшити операцію з ідентифікації кінцевих пунктів призначення;
4. при правильному замовленні товари завантажуються на вихідний транспорт, щоб розпочати подорож до клієнтів.

Також вагомою ланкою «холодного ланцюгу» є транзитно-перевалочні склади, які мають бути облаштовані необхідним обладнанням.



Транзитно-перевалочні склади (вантажний термінал) – спеціальні споруди, оснащені виробничо-технологічним обладнанням та всілякими засобами автоматизації для обробки, прийому і відправки вантажу. Складські приміщення служать для короткострокового зберігання вантажу під час перевантаження різними видами транспорту. [28, 156 с.]

Вантажний термінал виконує функції перевалочного пункту, при цьому забезпечуючи:

–ефективну вивантаження товару, який прибуває з допомогою транспортних засобів;

–приймання вантажу відповідно до заявленого кількістю місць і вагою;

–сортування продукції відповідно до навантаження і місцем призначення на інший вид транспорту.

Транзитно-перевалочний склад доцільно обладнати стелажми для складських приміщень і іншим технологічним обладнанням. Перевалочні пункти розміщують в портах, аеропортах, на залізничних станціях, річкових і морських пристанях, автовантажних терміналах.

## **1.2. Особливості перевезень швидкопсувної продукції у «холодному ланцюзі»**

Сутність холодної логістики полягає у збереженні необхідного температурного режиму на всьому ланцюгу холодних поставок. Особливо це стосується швидкопсувних товарів, а також товарів фармацевтичного ринку, який активно розвивається в напрямку біотехнологій. Холодна логістика – молодий вид діяльності (співробітництва), який вже знайшов економічну підтримку в світовому масштабі і який в Україні поступово розвивається.

Система ланцюгів холодних поставок є системою холодної логістики, яка надає низку засобів для підтримки ідеальних умов для зберігання

швидкопсувних вантажів та їх транспортування з пункту відправлення до пункту споживання в межах системи ланцюга холодних поставок швидкопсувних товарів.

Система ланцюгів холодних поставок необхідна для всіх трьох етапів обробки швидкопсувних продуктів. На попередньому етапі основні виробники різних секторів, зокрема сільського господарства, садівництва, рибальства та аквакультури потребують ефективної підтримки системи ланцюгів холодних поставок; на проміжному етапі виробники, які здійснюють оброблення харчової продукції для приготування готових до вживання страв або напівфабрикатів, потребують разом з підтримкою компаній, що виробляють пакувальні матеріали, ефективно функціонуючої інфраструктури системи ланцюгів холодних поставок, тоді як на завершальному етапі компанії роздрібної торгівлі, оптовики та заклади громадського харчування також потребують ефективно працюючих ланцюгів холодних поставок.

Якщо говорити про ефективне функціонування ланцюга холодних поставок при постачанні біотехнологічних лікарських препаратів, то передбачається наявність таких основних його елементів: спеціально підготовленого персоналу, який забезпечує обслуговування холодильного обладнання, правильне зберігання і транспортування біотехнологічних лікарських препаратів та несе індивідуальну відповідальність за якість виконаних робіт; спеціального обладнання, призначеного для транспортування та зберігання лікарських препаратів при оптимальних температурних умовах, яке містить: активне обладнання (холодильні кімнати, морозильні камери, морозильники, побутові холодильники, авторефрижератори), пасивне обладнання (термоконтейнери, медичні сумки-холодильники і термопакети, холодоелементи), контрольне обладнання (термоіндикатори, терморегістратори, термометри, термографи, термотестери, транспортні системи моніторингу та реєстрації температури); механізми контролю за дотриманням необхідних температурних умов на всіх стадіях руху лікарських препаратів (технології та стандартні операційні

процедури, циклограми та моделі транспортування в різні пори року, інструкції складського персоналу) (див. рисунок 1.2) [18].



Рисунок 1.2 – Обладнання ланцюга холодних поставок

*Джерело: [18,21,23]*

Розглянемо детальніше кожен вид обладнання ланцюга холодних поставок та його призначення.

Холодильні кімнати (камери) використовують виробники та дистриб'ютори для зберігання та пакування. Завантаження холодильної кімнати повинно забезпечувати вільну циркуляцію повітря по всьому об'єму кімнати (камери).

Морозильні камери використовують виробники та дистриб'ютори для зберігання товарів, застосування яких (згідно з інструкцією про застосування) повинно відбуватися в замороженому стані.

Морозильники використовують виробники та дистриб'ютори для заморожування товарів відповідно до інструкції із застосування останніх.

Побутові холодильники використовують для зберігання товару на заключному етапі ланцюга холодних поставок.

Авторефрижератори – транспортні засоби для перевезення товару при певній температурі. Вони являють собою авто з ізотермічним кузовом та холодильною установкою. В авторефрижераторах підтримують температуру від  $+180^{\circ}\text{C}$  до  $-200^{\circ}\text{C}$ . Використовуються на всіх етапах ланцюга холодних поставок.

Термоконтейнери – ємності різних розмірів з термоізолювального матеріалу, які герметично закриваються кришкою. Термоконтейнери ємністю понад  $10 \text{ дм}^3$  повинні забезпечувати температурний режим зберігання та транспортування від  $+2^{\circ}\text{C}$  до  $+8^{\circ}\text{C}$  не менше 48 год. Використовують виробники та дистриб'ютори для транспортування невеликих обсягів вантажів.

Медичні сумки-холодильники та термопакети повинні забезпечувати температурний режим від  $+2^{\circ}\text{C}$  до  $+8^{\circ}\text{C}$  при температурі навколишнього середовища  $+43^{\circ}\text{C}$  не менше 24 год. Використовують фармацевтичні компанії для транспортування біотехнологічних лікарських засобів.

Холодоеlementи (водні, водно сольові, гелеві, парафінові) – ємності з герметично закритими пробками, заповнені водою або спеціальною рідиною. Використовують фармацевтичні компанії для транспортування біотехнологічних лікарських засобів.

Контрольна картка-індикатор – це часовий інтегратор температури, що застосовують для моніторингу температури та фіксації температурного впливу на вантаж на всіх етапах ланцюга холодних поставок.

Індикатор заморожування – це засіб контролю, що застосовують для контролю за температурним режимом транспортування та зберігання вантажів, чутливих до заморожування на всіх етапах ланцюга холодних поставок.

Електронний індикатор заморожування «Freez-teg» контролює температуру навколишнього середовища та показує на дисплеї факт впливу температури,

нижчої за 0 °С, протягом 10 хв. Використовують на всіх етапах ланцюга холодних поставок.

Терморегістратори забезпечують контроль температурного режиму на всіх рівнях ланцюга холодних поставок під час зберігання та транспортування вантажів.

Транспортні системи моніторингу та реєстрації температури (інтегровані у GSM-GPS трекінгові пристрої) – за допомогою таких систем забезпечують «паперову» звітність для служби контролю вантажоодержувача та можливість дистанційного онлайн-моніторингу. Роздруківка температурного чека дає повну інформацію про поїздку, зокрема фіксацію відкриття дверей, режим відтаювання холодильної установки, вихід температури за встановлені межі за показаннями аж до чотирьох температурних датчиків, що встановлені в різних частинах транспортного засобу. Використовують при транспортуванні вантажів на всіх етапах ланцюга холодних поставок.

Узагальнена схема технічного забезпечення холодильним обладнанням «холодного ланцюга» постачання подана на рисунку 1.3.

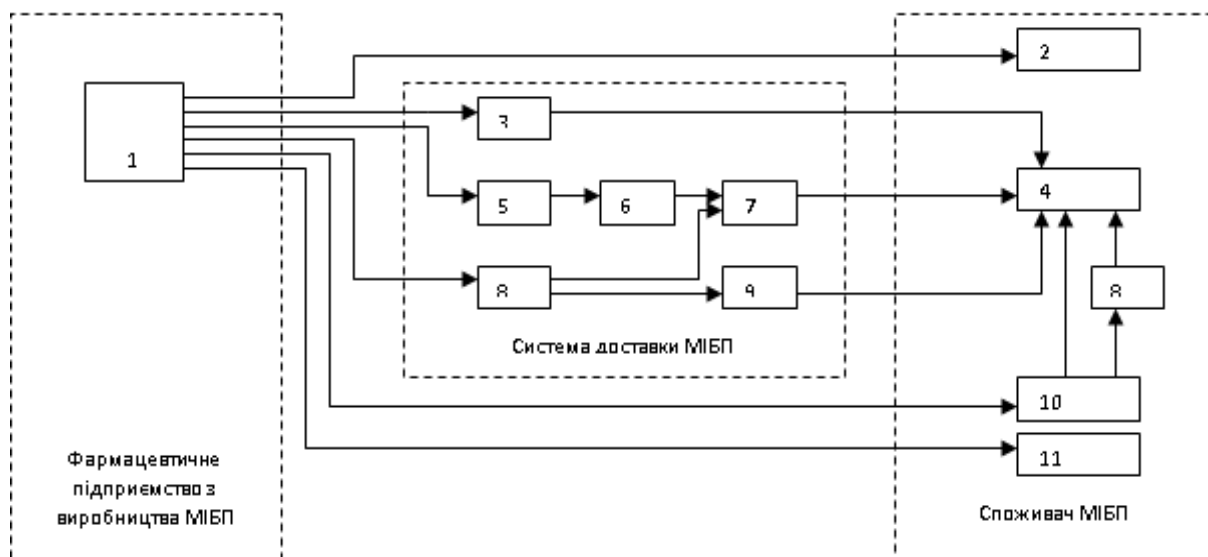


Рисунок 1.3 – Схема технічного забезпечення холодильним обладнанням «холодного ланцюга»

Джерело: [19]

Забезпечення вимог до температурного режиму в ланцюзі холодних поставок – одне із ключових завдань холодної логістики. Із погляду транспортної логістики, вимоги до температурного режиму транспортування в ланцюгу холодних поставок забезпечуються насамперед правильним вибором кузова автомобіля (фургона), холодильної установки, дотриманням правил розміщення вантажу в кузові та організаційними заходами із застосуванням систем моніторингу температурного режиму.

Сьогодні в Україні відсутній дієвий механізм контролю температурного режиму транспортування товарів і товарного сусідства, тоді як Європейське законодавство суворо регламентує такий порядок і навіть вимоги до холодильного устаткування та фургонів. Зокрема йдеться про обов'язкове використання систем реєстрації температурного режиму в кузові транспортних засобів для перевезення швидкопсувних продуктів. Крім того, в ланцюгу холодних поставок повинні використовувати технології поліпшення збору та обробки даних, відстеження продукції, синхронізації транзитних вантажних перевезень задля економії часу в межах функціонування системи ланцюгів холодних поставок та синхронізації попиту і пропозиції. До того ж систему ланцюгів поставок має бути спроектовано і запроваджено загалом за комплексним підходом з урахуванням процесів розроблення нової продукції, закупівлі і замовлень поставок, з ефективно запровадженою підтримкою шляхом використання ІТ-інструментів та програмного забезпечення [14].

Узагальнена схема транспортування у «холодному ланцюзі» постачання наведена на рисунку 1.4. Сьогодні учасники ланцюга холодних поставок починають застосовувати у своїй діяльності системи моніторингу температурного режиму під час транспортування та зберігання. Наприклад, провідний виробник молочних продуктів – компанія «Данон Україна» – співпрацює з транспортними компаніями, які використовують сучасні системи моніторингу температурного режиму, прикладом яких може служити продукція ізраїльської компанії «StePac».

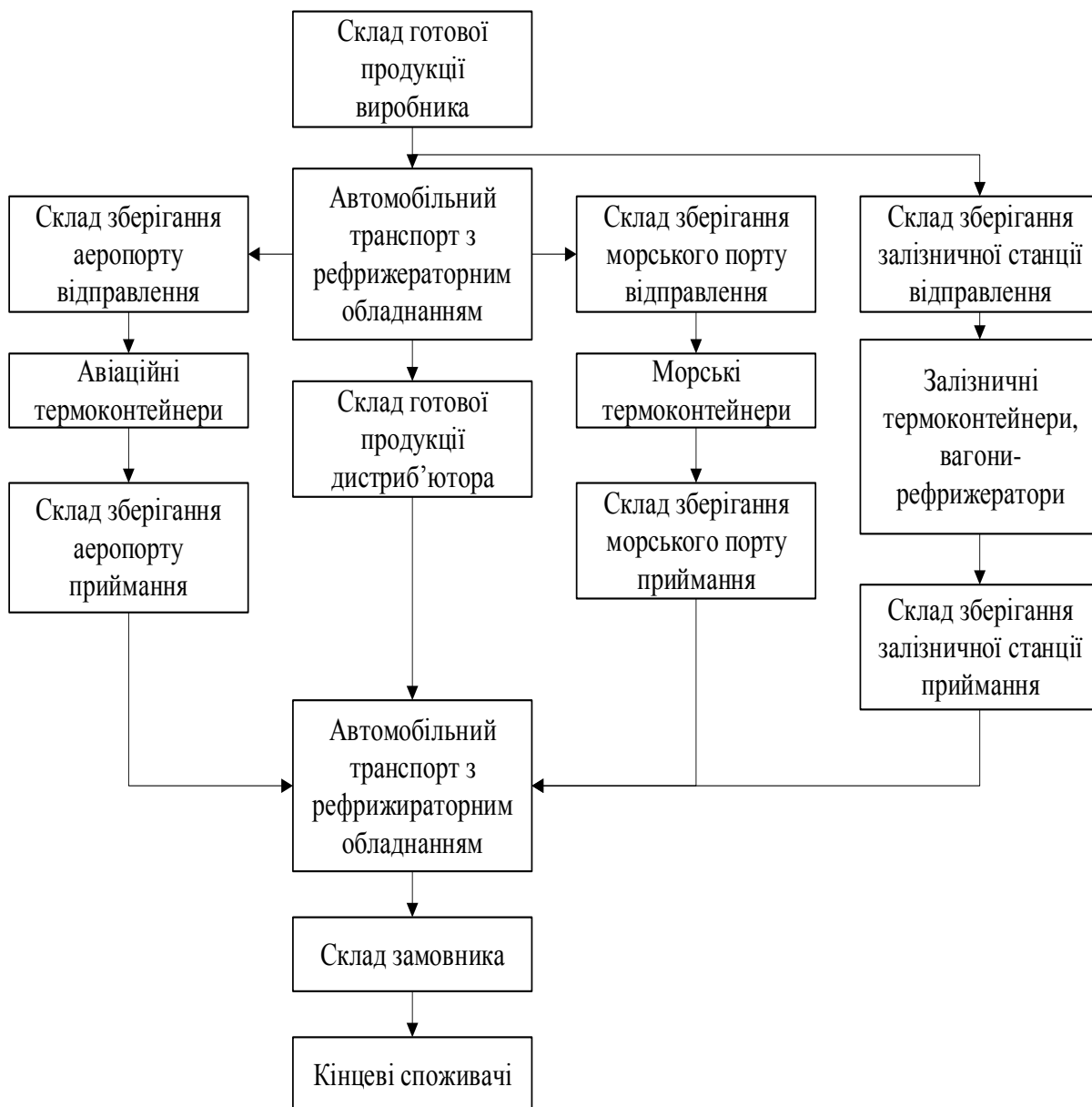


Рисунок 1.4 – Схема транспортування у «холодному ланцюзі» постачання

*Джерело: [25]*

Загалом система моніторингу дає змогу контролювати температуру і відносну вологість на всіх етапах ланцюга «холодного» постачання: виробництво–зберігання–транспортування–реалізація.

При цьому встановлення модуля Xsense компанії «StePac» на транспортному засобі забезпечує можливість контролю його місцезнаходження і температуру всередині вантажу відразу в декількох точках у кузові. У разі порушення заданих діапазонів температури та вологості клієнт миттєво отримує

повідомлення по SMS або по електронній пошті. Після прибуття вантажу на склад Xsense продовжує відстежувати і передавати дані по температурі та вологості. На підставі цих даних служба складської логістики ухвалює рішення про подальше скерування товарів на термінову реалізацію та розподіляє вантаж залежно від умов, у яких їх транспортували. Так забезпечується побудова обороту товару на складі за принципом FEFO (першим закінчився, першим вийшов) [9]. Ця система дає можливість мінімізувати величину браку, що виникає під час транспортування та зберігання в ланцюгу холодних поставок та зводить до мінімуму кількість утилізованого товару і повернень.

Контроль «холодного ланцюга» здійснюється на всіх етапах руху лікарських препаратів. На всіх рівнях «холодного ланцюга» проводиться реєстрація надходження і відправлення лікарських препаратів із зазначенням найменування препаратів, їх кількості та серії, контрольного номера, терміну придатності, дати надходження (відправлення), показання термоіндикаторів, ПІБ відповідального співробітника. При реєстрації лікарського препарату необхідно також вказувати постачальника і умови транспортування.

При документальному підтвердженні порушення температурного режиму зберігання лікарських препаратів відповідальний співробітник при прийманні вантажу на всіх етапах «холодного ланцюга» зобов'язаний доповісти про порушення керівнику і скласти відповідний акт. Керівник організації приймає рішення про відмову в прийманні лікарських препаратів і спрямування їх на повторну перевірку якості.

### **1.3. Світові тенденції розвитку і організації сфери «холодних поставок»**

За останню сотню років світова медицина здійснила потужний ривок. Хвороби, які вважалися смертельними тоді, зараз не є навіть небезпечними через



масову вакцинацію. Досвід транспортування МІБП у країнах західного світу більш вагомий, ніж в Україні. Розглянемо особливості налагодження поставок у сфері «холодної» логістики в інших країнах.

Дослідницька компанія Research in China підготувала звіт про стан холодильної (холодного) ланцюга в Китаї та плани розвитку в 2014-2017 роках.

План розвитку китайської «холодного ланцюга» для сільськогосподарської продукції був розроблений в 2010 році. У жовтні 2014 року Державний рада видала план середньо- і довгострокового розвитку логістичної промисловості на період 2014-2020 рр. для збільшення масштабів, стандартизації та модернізації холодильного ланцюга.

Китайськи логістичний ланцюг «холодних поставок» поділяється на два сектори: зберігання і транспортування. В області холодильного обладнання китайський філія асоціації зі зберігання та перевезення охолодженої продукції (Refrigerator Branch of China Warehousing Association) заявив, що загальний обсяг холодильних камер в Китаї щорічно збільшувався на 9,68%, досягнувши до 2019 року показника в 83,45 мільйонів кубометрів. Такі темпи фіксують випереджаюче виконання плану розвитку холодильної логістичного ланцюга. У 2014 році загальний обсяг приміщень холодильних складів досяг в Китаї вже 88,42 мільйонів кубічних метрів. [18]

Логістична промисловість, дистрибуція і складські центри надають холодильні послуги для місцевих сільськогосподарських ринків. При цьому підприємства-учасники холодильного ланцюга будують склади з урахуванням ринкових потреб.

Так, наприклад, китайською компанією Yurun відповідно до її планом «333» в 2022 році створить 15 сільськогосподарських парків холодильного ланцюга. А професійний холодильний оператор Swire намір спорудити 13 великих сучасних холодильних складів, щоб до кінця 2020 роки створити мережу холодильників по всій країні.

Що стосується транспортної складової «холодного ланцюга», то парк китайських вантажівок-рефрижераторів також значно збільшився. Виробництво

рефрижераторних і ізотермічних транспортних засобів в Китаї в 2018 році зроста на 13,8% і склало 7,063 одиниць техніки. Відповідні показники в 2019 році склали вже 88,5% і 13,315. Таке різке зростання було обумовлене двома причинами. По-перше, у багатьох районах Китаю збільшилося виробництво сільськогосподарської продукції. По-друге, Китай перейшов на нові національні стандарти норм викидів для великовантажних автомобілів (від III до IV), тому виробники рефрижераторних техніки збільшили кількість зареєстрованих сертифікатів для моделей III класу, щоб знизити витрати виробництва.

Індійський ринок холодних ланцюгів досяг 2020 р. 1425,49 млрд. доларів. [71]. Холодні ланцюги надають послуги зберігання та розподілу продуктів, які повинні підтримуватися при заданій температурі. В даний час Індія є найбільшим у світі виробником молока, другим за величиною виробником фруктів та овочів і має значне виробництво морської, м'ясної та птахівної продукції. Більшість цих продуктів є чутливими до температури і вимагають зберігання та транспортування певних діапазонів температур. Це призвело до створення в країні дуже великої інфраструктури холодних ланцюгів. Очікується, що індійський ринок холодних ланцюгів демонструватиме значне зростання протягом 2021-2026 років.

Тренди сфери «холодної логістики» в Індії [41]:

– зростання роздрібної торгівлі продуктами харчування: Очікується, що організована роздрібна торгівля стане одним з найбільших рушіїв ринку холодних ланцюгів в Індії. З ростом організованої роздрібної торгівлі продуктами харчування споживачі отримають доступ до дуже великої різноманітності свіжих фруктів та овочів, молочних продуктів, м'яса та птиці та ряду інших товарів, чутливих до температури, які вимагають зберігання та транспортування холодних ланцюгів. Більшість організованих гравців роздрібної торгівлі вже визнали, що створення потужної інфраструктури холодних ланцюгів є ключовим кроком до ефективного управління їх ланцюгами поставок;

– зростання в секторі перероблених продуктів харчування: помітне покращення споживчого попиту на оброблені харчові продукти. Уряд Індії також оголосив про намір створити кілька потужних продовольчих парків;

– перехід до фруктів та овочів: через збільшення ризиків та інвестицій у зернові культури фермери рухаються до вирощування фруктів та овочів. Більшість з цих культур потребують охолодження, а отже, як очікується, вони будуть стимулювати розвиток холодильних сховищ.

– зростаючий попит у секторі охорони здоров'я: деякі медичні вироби, такі як вакцини, біофармацевтичні препарати, а також матеріали для клінічних випробувань є чутливими до нагрівання і повинні зберігатися при температурі від 2°C – 8°C. Очікується, що ринок вакцин, біофармацевтичних та клінічних випробувань в Індії буде зростати з двозначними темпами зростання.

Очікується, що ринок логістичних ланцюгів холодних ланцюгів Сполучених Штатів зросте понад 2% протягом прогнозованого періоду 2020-2025.

Основним імпортом та експортом Сполучених Штатів є ядерні реактори та котли, фармацевтична продукція, хімічна продукція та харчові продукти, такі як овочі, фрукти та м'ясо, які вимагають безпечного перенесення середовища з контрольованою температурою з одного місця в інше. [69]. Лише харчова промисловість та напої вносять 5% у ВВП країни, а зростання промисловості пропонується забезпечити стабільний попит на рефрижераторні перевезення. Близько 95% нових препаратів, що надходять на ринок, розробляються і виробляються в США, що вимагає належної логістики з контролем температури.

Присутність великих компаній з виробництва напоїв у Сполучених Штатах, з огляду на їх величезну залежність від транспортних засобів для зберігання холодильників для доставки товарів, також є одним з основних факторів, що, як очікується, сприятиме попиту на холодильні машини. Зростання імпорту та експорту цієї продукції збільшує попит на рефрижераторні перевезення.

Попит на органічну їжу в країні постійно зростає внаслідок швидкої урбанізації та збільшення прийняття здорового дієтичного способу життя. Такі

захворювання, як діабет, кров'яний тиск і ожиріння, а також надмірне забруднення звичайних продуктів харчування є рушієм збуту органічних продуктів харчування. Органічні фрукти та овочі - один із найбільших та найбільш швидкозростаючих сегментів продовольчого ринку США.

Організація органічної торгівлі повідомила, що у 2018 році близько 14% усіх продажів фруктів та овочів у США були класифіковані як органічні, що призвело до загальної суми продажів органічних продуктів харчування в країні на 52,50 млрд. доларів. Зростаючий попит та впровадження цієї продукції в роздрібні магазини, зберігання та транспортування від сільськогосподарських угідь до магазинів та від магазинів до споживачів вимагають величезних внесків з боку логістичного сектору холодних ланцюгів для сприяння її зростанню.

Визнаючи збільшення кількості населення та глобальне потепління, багатотемпературні рефрижератори відіграють важливу роль на логістичному ринку Сполучених Штатів, забезпечуючи максимальну корисність із регульованою та регульованою температурою.

Ринок логістичних ланцюгів холодних ланцюгів Сполучених Штатів є дуже фрагментованим, допомагаючи як внутрішньому, так і міжнародному перевезенню товарів, чутливих до температури. Він переживає розробку завдяки впровадженню сонячних холодильних установок, багатотемпературних вантажівок та програмного забезпечення для оптимізації вантажних перевезень.

Німецький ринок холодного логістичного ланцюга зростає на рівні понад 7% протягом прогнозованого періоду 2020-2025. Попит на послуги холодного ланцюга зумовлений зростанням галузі організованої роздрібною торгівлі харчовими продуктами, попитом на перероблені продукти харчування, збільшенням витрат на охорону здоров'я. Очікується, що оновлення нормативних актів у країні сприятиме попиту на охолоджену логістику з точки зору величезних перевезень, розвитку розширених та сучасних складських приміщень для доповнення змін.

Німеччина є одним з найважливіших біотехнологічних держав у всьому світі. Обороти спеціальних біотехнологічних компаній досяг 2019 року понад 4,5

млрд. євро, що є найвищим показником з 2005 р. Малі та середні біотехнологічні компанії, фармацевтичні компанії та транснаціональні компанії - як спільно, так і окремо - впроваджують перспективні інновації. [52]

Оскільки сектор продовжує розвиватися, фармацевтичні компанії виходять за межі традиційних ринків глобалізованих, простежуваних, безпечних та відповідних ланцюжків поставок, що надають послуги, включаючи рішення для холодних ланцюгів, зберігання в декількох температурних зонах, зворотну логістику та передові технології відстеження, що забезпечують загальне постачання видимість ланцюга та звітність про товарні потоки на всіх видах транспорту.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

У результаті проведених досліджень було з'ясовано, що ринок холодної логістики вже створив конкурентоспроможну пропозицію, проте вона не може забезпечити запити клієнтів. Існує незадоволений попит на ланцюг холодних поставок, основним завданням якого є дотримання температурних умов під час переміщення вантажу від первинного джерела до кінцевого клієнта. Проте основна проблема холодної логістики – це не лише нестача складів і транспортних засобів, але й відсутність достатнього контролю за якістю перевезень і зберігання продукції. Тобто попит на логістичних операторів в Україні є високим, а пропозиція низькою, що потребує подальшого насичення ринку і вдосконалення його функціонування. Поштовх у організації консолідованих ланцюгів холодних поставок може відбутися з трьох причин:

1. ініціатором є роздрібна мережа, яка повинна забезпечити клієнта якісною, не дорогою продукцією, оскільки сьогодні ритейлери відмовляються від прямих поставок продукції в магазини, віддаючи перевагу організації логістичних центрів охолодженої і замороженої продукції;

2. запрацює успішна компанія ринку Західної або Східної Європи, основним завданням якої стане консолідація обсягів холодної логістики, декларуючи при цьому рівень ставок, нижчий ніж витрати виробників. Однак, компанія свідомо ризикуватиме, оскільки не отримуватиме прибутку доволі довго;

3. запрацює успішна компанія, яка зможе виконати роль основного логістичного провайдера та консолідувати логістичні обсяги, ґрунтуючись частково на власних продуктах, частково – на продуктах інших виробників. Надалі передбачено зростання очікувань клієнтів щодо якості швидкопсувних товарів, тому неминучою є консолідація гравців ринку холодної логістики, створення транснаціональних логістичних компаній, які дадуть змогу зменшити накладні витрати завдяки спеціальним умовам від постачальників обладнання, скорочення адміністративного персоналу і застосування передових бізнес-моделей.

Процес розподілу холодних ланцюгів є продовженням середовища належної виробничої практики (GMP), якого повинні дотримуватись усі ліки та біологічні продукти, і застосовується різними регулюючими органами охорони здоров'я. Таким чином, процес розподілу повинен бути затверджений, щоб гарантувати відсутність негативного впливу на безпеку, ефективність або якість лікарської речовини. Середовище GMP вимагає перевірки всіх процесів, які можуть вплинути на безпеку, ефективність або якість лікарської речовини, включаючи зберігання та розподіл лікарської речовини. Холодним ланцюгом можна керувати за допомогою системи управління якістю. Реєстратори даних про температуру та RFID-теги допомагають відстежувати температурну історію вантажівки, складу тощо, а також температурну історію товару, що відправляється. [15] Вони також можуть допомогти визначити термін придатності, що залишився. Крім того, температурні датчики можуть мати потребу у відстеженні Національного інституту стандартів і технологій залежно від того, який орган контролює холодний ланцюг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ «ХОЛОДНИХ ПОСТАЧАНЬ» У БФ «АНТИСНІД УКРАЇНА»

#### 2.1 Загальна характеристика БФ «Антиснід Україна» та аналіз господарської діяльності

Фонд охорони здоров'я від СНІДу, що базується в Лос-Анджелесі (АНФ), - це глобальна некомерційна організація, яка надає передові ліки та захист більш ніж 1 000 000 людей у 43 країнах. В даний час фонд є найбільшим постачальником медичної допомоги щодо ВІЛ/СНІДу в США [47].

АНФ (Антиснід Україна) фінансує свою місію щодо позбавлення світу від СНІДу через мережу аптек, магазинів економних товарів, контрактів на охорону здоров'я та інших стратегічних партнерських відносин. Створення нових, інноваційних способів лікування, профілактики та пропаганди є ознакою успіху роботи благодійної фундації. В даний час фонд проводить ініціативу масового тестування з метою виявлення та лікування 25 мільйонів людей, які не знають, що вони заражені. Виступаючи за великі цілі - наприклад, про тестування 1 мільярда людей щороку - АНФ сподівається усунути старі, більш трудомісткі методи. З 1987 року АНФ опікується тисячами людей, які живуть з ВІЛ та СНІДом у всьому світі. Створюючи та впроваджуючи нові програми в громадах США та за кордоном, фундація розширює сферу охорони здоров'я та впливаємо на політику з метою збереження більшої кількості життів.

Робота АНФ почалася в Лос-Анджелесі за ініціативою групи людей, яких безпосередньо торкнулася проблема ВІЛ, в 80-х роках минулого століття. Вони мали тільки одну, гуманістичну, мета: дати людям зі СНІДом можливість прожити свої останні дні і піти з життя з гідністю, в безпечному місці, оточеними турботою, повагою та розумінням. AIDS Hospice Foundation офіційно була

zareestrovana v 1987 roci i protyagom nastupnogo roku vidkryla Chris Brownlie Hospice, perший v Kalifornii hospice, yakyy otrymav ofitsiynne liatsenzuvannya po dopomogu lyudyam zi SNIДom.

Z kinca 90-x rokiiv, коли liкуvannya ВІЛ стало можливим, iнiцiативна група viriшила, що neobхiднiсть v nadanni medичноi dopomogi nabagato важливише, niж виключно hospiceна dopomoga. Organizaciya zminila svoju nazvu na AIDS Healthcare Foundation i sfokusувалася на nadanni kращоi suchасноi medичноi dopomogi paciєntам z ВІЛ, ne divлячись на iх можливостi оплатити послуги. ANF почав свою diyalnist' v Ukraїni y 2009 roci, pidtrimuyuchi decentralizaciyu ART v tiсnii spivpraci z derzhavnimi ustanovami oхoroni zdorov'я. Y 2020 roci ANF Ukraine nadaє bezkoshтовni medичni послуги для понад 38 000 ВІЛ + lyudey v 16 regiонах Ukraїni [49].

ANF Ukraine vprovadжує ефективni програми profiляktyki ВІЛ шляхом pidвищення obiznanosti naselennya, поширення bezkoshтовних презервативiв, швидкого testування i liкуvannya ВІЛ та опортунiстичних iнфекцiй. Основним prioritetом адвокатиi ANF Ukraine є vprovadження oriєntованого на lyudynu pidходу до testування, liкуvannya, profiляktyki iнфекцiй i dopomogi ВІЛ-iнfiкованим lyudyam. ANF Ukraine provodить seminari для професiоналiв, yakі nadaють dopomogu LJVB для poliпшення yakosti diagnostiky, liкуvannya i profiляktyki ВІЛ / ПiСШ / опортунiстичних iнфекцiй. Y листопадi 2016 ANF Ukraine vidkryla perший y Sхiднii Європи Checkpoint v Києві [51].

Y Vsesvіtnii den' borotbи zi SNIДom v 2016 roci y spivpraci z Kiїv'skym mi'skym departamentom oхoroni zdorov'я був запущений iнтегрований сайт по doglyadu za ВІЛ / ТБ / ЗПТ. V dаний час v рамках реформи oхoroni zdorov'я iнтегрований сайт otrymав fiнансування від держави. Y груднi 2017 ANF Ukraine vidkryla v Одесi kliniku Test & Treat y spivpraci z OДА, de v dаний час 1580 paciєntiв otrимують iнтегровану oriєntовану на lyudey dopomogu. За oцiнками, kiлькiсть lyudey, yakі живуть z ВІЛ v Ukraїni, становить 244 000. Stanom на 1 sічня 2020 roku було ofitsiyno zareestrovano 169 787 lyudey, yakі живуть z ВІЛ, 136 105 z yakih перебувають на ART [51].



За даними UNAIDS 2018, передбачувана поширеність ВІЛ серед дорослого дорослого населення у віці 15-49 років становить 1,0% [0,7% серед жінок та 1,2% серед чоловіків]. Епідемія зосереджена в основних групах ризику, серед 22,5% серед споживачів ін'єкційних наркотиків переважає 5,2% серед працівників секс-бізнесу та 7,5% серед чоловіків, які мають статеві стосунки з чоловіками (IBBS, 2017). Частка передачі ВІЛ статевим шляхом продовжує зростати в структурі шляхів передачі ВІЛ (65,6% у 2019 році проти 57% у 2014 році). Більшість нещодавно зареєстрованих випадків ВІЛ-інфекції припадає на людей у віці 25-49 -84,7% справ [69].

Проблеми боротьби з епідемією ВІЛ в Україні включають: необхідність вдосконалення нормативної бази, поліпшення нагляду за ВІЛ та збільшення доступу ключових груп населення до високоякісних послуг з тестування на ВІЛ на рівні громад. Реформа охорони здоров'я відкрила нові виклики: гарантувати загальний доступ до профілактики, тестування та лікування ВІЛ незалежно від можливості оплати цих послуг.

Для боротьби з епідемією Україна застосувала підхід до охорони здоров'я, і в 2019 році Кабінет Міністрів України прийняв нову єдину Стратегію у галузі боротьби з ВІЛ / СНІДом, туберкульозом та вірусними гепатитами до 2030 року.

Стратегія використовує підхід, орієнтований на пацієнта, який фокусується на профілактичних програмах, орієнтованих на ключові групи ризику, одночасно розширюючи доступ до лікування. Вона має стратегічні цілі щодо ВІЛ, туберкульозу та гепатиту. У той же час нова система фінансування громадського здоров'я має прогалини у забезпеченні стійкості послуг та наближенні допомоги людям.

Система управління благодійної фундації «Антиснід Україна» складається із керуючої та керованої підсистем (рис. 2.1) [58]. Так, до складу керуючої підсистеми можна віднести: загальні збори акціонерів, ревізійну комісію, генерального директора підприємства та його заступників. Відповідно до складу керованої підсистеми належить персонал благодійної фундації «Антиснід Україна».

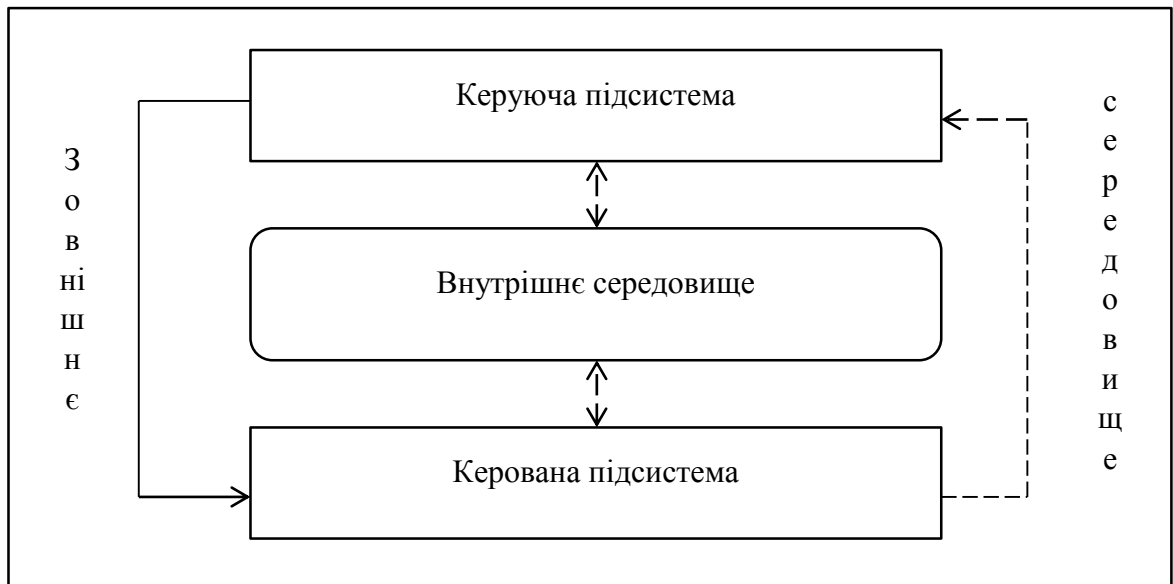


Рисунок 2.1 – Система управління БФ «Антиснід Україна»

Організаційна структура управління благодійного фонду (БФ) «Антиснід Україна» є лінійно-функціональною керівники якої поділяються керівників: першого, другого, третього рівнів управління. Вищим органом управління БФ «Антиснід Україна» є загальні збори акціонерів. Підприємство зобов'язане щороку скликати загальні збори. До основних обов'язків загальних зборів входить формування основних напрямів діяльності підприємства, прийняття рішень щодо змін в статуті, типу товариства тощо.

Наглядова рада БФ «Антиснід Україна» виконує нагляд за дотриманням прав учасників, а також контролює діяльність одноосібного виконавчого органу.

Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом підприємства. Генеральний директор здійснює щоденне управління підприємством, представляє інтереси БФ «Антиснід Україна» у різноманітних установах, укладає договори від імені підприємства тощо.

Ревізійна комісія БФ «Антиснід Україна» здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства, контролює діяльність генерального директора, проводить аналіз фінансового стану підприємства.

Поряд із цим, вважаємо за доцільне дати характеристику основних функцій структурних підрозділів підприємства. Головний бухгалтер несе

відповідальність за ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Йому підпорядковується бухгалтерія.

Директор з економіки та фінансів відповідальний за розроблення фінансової політики та стратегії підприємства, ведення фінансової звітності, формування та розподіл фінансових ресурсів, керівництво фінансовими потоками. Йому підпорядковуються планово-економічний відділ, відділ організації і нормування праці та заробітної плати.

Комерційний директор несе відповідальність за збутову політику підприємства, дослідження та аналіз ринку, визначення потреб споживачів, забезпечення підприємства сировиною та матеріалами тощо. Йому підпорядковуються відділ матеріально-технічного постачання, відділ збуту, відділ маркетингу.

Директор з інформаційних технологій несе відповідальність за впровадження у діяльність підприємства інноваційних технологій та систем, забезпечує налагоджену роботу систем зв'язку між підрозділами, керує наявною бізнес-інформацією і знаннями. Йому підпорядковується відділ інформаційних технологій та відділ технічного контролю.

Відділ кадрів безпосередньо підпорядковується керівникові підприємства. Несе відповідальність за пошук (залучення), підбір кваліфікованих фахівців, адаптація нових співробітників, оцінювання персоналу, здійснення підвищення кваліфікації персоналу, а також мотивування працівників, організацію обліку і звітності з особового складу.

Юридичний відділ є безпосередньо підпорядковується генеральному директору підприємства. Відповідальний за організацію та забезпечення дотримання виконання актів законодавства, інших нормативних актів і документів.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури підприємства наведені в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління БФ «Антиснід Україна»

Переваги	Недоліки
1	2
1. Наявність чіткої ієрархії. 2. Звільнення лінійних керівників від розв'язання рутинних питань. 3. Раціональне поєднання лінійних та функціональних зв'язків. 4. Швидке прийняття управлінських рішень. 5. Окремий керівник несе персональну відповідальність за виконання своїх обов'язків. 6. Кваліфіковане розв'язання проблем працівниками функціональних підрозділів.	1. Наявність внутрішніх бар'єрів між підрозділами підприємства. 2. Відмінність поглядів щодо вирішення проблеми між лінійними та функціональними керівниками. 3. Спотворення інформації під час обміну нею між керівниками та виконавцями, а також між підрозділами.

*Джерело: [складено на основі 63,68]*

Провівши аналіз мікросередовища підприємства, необхідно проаналізувати вплив на нього макросередовища (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Вплив факторів макросередовища на БФ «Антиснід Україна»

Фактори макросередовища	Прояв впливу чинників
1	2
Політичні фактори	
Податкове законодавство Кредитно-грошова політика Нестабільна політична ситуація в країні	Збільшення податкового навантаження; Регулювання процентних ставок на кредити;
Економічні фактори	
Стан економіки Інфляція Слабка фінансово-економічна підтримка галузі	Зниження рівня життя населення; Зменшення купівельної спроможності; Зниження інвестування в галузі; Зниження темпів інноваційних процесів.
Соціальні фактори	
Демографічна ситуація Низька платоспроможність населення	Зменшення числа потенційних споживачів; Зниження попиту на продукцію.
Технологічні фактори	
Брак ресурсів впровадження інноваційних технологій Технологічні прориви в інших країнах	Висока вартість впровадження інноваційних технологій та устаткування.

Наступним методом оцінки стратегічного стану БФ «Антиснід Україна» є проведення SWOT-аналізу – визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що існують у його зовнішньому оточенні. Проведення SWOT-аналізу не лише суттєво зменшує рівень існуючої невизначеності зовнішніх по відношенню до підприємства чинників, які можуть погіршити його фінансово-господарський стан, але й дає йому змогу своєчасно адаптуватися до загроз з боку динамічного зовнішнього середовища.

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища аналізу об'єкта, (якщо є тем, що сам об'єкт здатний повернути); можливості (O) та угрози (T) є факторами зовнішнього середовища (якщо є тем, що може пов'язувати об'єкт ізвне і при цьому не контролюється об'єктом). Наприклад, підприємство управляє власним торговим асоціацією - це фактор внутрішнього середовища, але закони про торгівлю не підконтрольним підприємством - це фактор зовнішнього середовища. [32] Виходячи з цього, складемо матрицю SWOT-аналізу БФ «Антиснід Україна» (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 – Таблиця SWOT-аналізу БФ «Антиснід Україна»

Елемент ОТ	Можливості	Загрози
1	2	3
Зовнішнє середовище	1. Залучення коштів інвесторів та кредиторів. 2. Збільшення існуючої частки ринку шляхом входження в нові сегменти. 3. Розширення асортименту продукції. 4. Залучення кадрів необхідної кваліфікації і спеціалізації.	1. Високі темпи інфляції. 2. Недосконала система оподаткування. 3. Відсутність державної підтримки. 4. Поява нових конкурентів на ринку. 5. Застосування у конкурентів новітніх технологій, а також інших нововведень. 6. Недосконалість митної політики.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Елемент SW	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація виробництва.</li> <li>2. Диференціація продукції.</li> <li>3. Постійний аналіз потреб ринку.</li> <li>4. Імідж лідера на ринку.</li> <li>5. Налагоджені зв'язки у зовнішньому оточенні.</li> <li>6. Здійснення нових розробок на базі підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повільні темпи зростання.</li> <li>2. Залучення великої кількості позичкових коштів.</li> <li>3. Низька рекламна активність підприємства.</li> <li>4. Недосконалість шляхів просування продукції у роздрібно-торговельні мережі.</li> </ol>

Застосування SWOT-аналізу під час оцінювання діяльності підприємства допомагає знизити рівень існуючої невизначеності зовнішнього середовища, а також виявити приховані можливості підприємства для розвитку. З огляду на це, позитивний вплив на підприємство чинить можливість збільшення існуючої частки ринку, розширення асортименту, диверсифікація виробництва, можливість здійснення нових розробок на базі підприємства. Негативний вплив чинять високий рівень інфляції, повільні темпи зростання, наявність кредиторської заборгованості, використання застарілого обладнання.

Після складання таблиці SWOT-аналізу, необхідно заповнити матрицю SWOT-аналізу (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT – аналізу БФ «Антиснід Україна»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості	Загрози
	Сильні сторони	Поле СіМ $6+4=10$	Поле СіЗ $6+6=12$
	Слабкі сторони	Поле СлМ $4+4=8$	Поле СлЗ $4+6=10$

Проведені розрахунки матриці SWOT-аналізу показав, що БФ «Антиснід Україна» використовує стратегію обмеженого зростання, під час якої загрози з боку зовнішнього середовища можна обмежити ефективним використанням сильних сторін підприємства. Застосування такого методу дозволить утримати позиції підприємства на ринку, а також протистояти негативним змінам у майбутньому.

Якісне управління персоналом підприємства сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності підприємства, зумовлює необхідність його майбутнього розвитку й раціонального використання трудових ресурсів. Досконала кадрова політика не лише допомагає ефективно організувати роботу підприємства, а й створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

## **2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності БФ «Антиснід Україна»**

Фінансово-економічна оцінка діяльності підприємства (див. табл. 2.5) застосовується для моніторингу ефективності його функціонування, стану фінансової незалежності тощо. Провівши оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємства, можна дійти висновку щодо результативності використання як власних, так і залучених коштів, розпізнати структуру витрат, дізнатись про технічний стан використання основних засобів, а також рівня продуктивності праці. За результатами проведеного аналізу та прийняття відповідних коригуючих рішень стає можливим більш ефективно використання ресурсів, зменшення надлишкових витрат та ліквідація інших недоліків. Вихідні дані для проведення фінансово-економічного аналізу діяльності БФ «Антиснід Україна» взято із фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.5 – «Консолідований звіт про фінансовий стан БФ «Антиснід  
Україна»

	2020	2019	Абсолютне відхилення, +/- (2020-2019)
<b>АКТИВИ</b>			
Необоротні активи			
Основні засоби та нематеріальні активи	1,957	1,917	40
Внески до отримання	-	3,652	-
Усього необоротних активів	1957	5569	-
Оборотні активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	66,878	117,579	-50701
Внески до отримання	128,101	446,833	-318732
Дебіторська заборгованість від суб-реципієнтів	4,205	88	4117
Аванси видані	7,662	3,324	4338
Запаси	31,534	96,803	-65269
Усього оборотних активів	238,380	664,627	-640789
43	240,337	670,196	-429859
<b>ЧИСТІ АКТИВИ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			Абсолютне відхилення (2020-2019)
Чисті активи			
Активи, тимчасово обмежені у використанні	200,829	560,072	-359243
Активи, не обмежені у використанні	1,957	1,917	-1915,043
Усього чистих активів	202,786	561,989	-359203
Зобов'язання			
Зобов'язання із надання грантів суб-реципієнтам	30,346	53,288	-22942
Кредиторська заборгованість	7,205	54,919	-47714
Усього короткострокових зобов'язань	37,551	108,207	-70656
Усього активів та зобов'язань	240,337	670,196	-429859

Усі об'єкти основних засобів і нематеріальних активів відображаються за первісною вартістю, за вирахуванням накопиченого зносу та накопичених збитків від зменшення корисності. Первісна вартість основних засобів та нематеріальних активів включає ціну придбання, непрямі податки, які не відшкодовуються, пов'язані з їхнім придбанням, витрати на встановлення та



обслуговування, а також інші витрати, безпосередньо пов'язані із доведенням об'єктів до стану, необхідного для їхнього очікуваного використання. Знос/амортизація усіх груп основних засобів і нематеріальних активів нараховується із використанням прямолінійного методу протягом відповідних строків їхнього корисного використання. Структура активів БФ «Антиснід Україна» станом на 2020 рік – рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура активів БФ «Антиснід Україна» за 2020 рік

Видані аванси є авансами, наданими постачальникам під час придбання запасів, включно з медичними препаратами, оплатою послуг тощо, під час провадження програмної діяльності і відображаються як видані аванси, за вирахуванням суми резерву на покриття збитків від сумнівної заборгованості.

Різниця між активами та зобов'язаннями являє собою чисті активи фонду (або залишок коштів, отриманих фондом від донорських організацій). Чисті активи розподіляються на чисті активи, використання яких тимчасово обмежене, та на не обмежені для використання чисті активи. Внески донорських організацій, зроблені без будь-яких застережень, відображаються як чисті активи, не обмежені у використанні. Внески, отримані від донорських організацій із певними умовами, які обмежують їхнє використання,

відображаються як тимчасово обмежені у використанні чисті активи. Не обмежені у використанні чисті активи є чистими активами, щодо яких відсутня вимога.

Оцінки та відповідні припущення переглядаються на постійній основі. Результати переглядів облікових оцінок визнаються у періоді перегляду оцінки, якщо такий перегляд впливає як на поточний, так і майбутні періоди. Інформація про істотні судження під час застосування облікової політики та основні джерела невизначеності оцінок розкриваються у примітках до тих елементів консолідованої фінансової звітності, яких вони стосуються. донора щодо їх повернення після завершення строку реалізації гранту.

Доходи фонду виникають у результаті необмінних операцій і в основному включають внески грошовими коштами та негрошові внески, зроблені донорськими організаціями. Ці внески визнаються як доходи на момент коли угода стає обов'язковою до виконання і на момент отримання контролю над відповідним активом, якщо угода не встановлює умови щодо переданих активів, що вимагає визнання відповідного зобов'язання. У таких випадках доходи визнаються по мірі виконання умов зобов'язання.

Доходи припиняють визнаватися, коли програма скасовується або закінчується на суму внеску, що не була отримана від донорської організації або на суму повернення внеску, отриманого, але не витраченого для програмних цілей. Припинення визнання відображається як зменшення доходів та внесків від донорських організацій. Внески до отримання являють собою суми до отримання у вигляді внесків від донорських організацій і оцінюються за амортизованою вартістю із використанням методу ефективної відсоткової ставки, за вирахуванням будь-якого зменшення корисності. Фонд здійснює регулярні оцінки щодо будь-яких збитків від знецінення внесків до отримання. Стосовно сум, які фундація не очікує отримати, вона списує непогашені залишки безпосередньо на рахунки прибутків або збитків. Благодійний фонд є неприбутковою організацією, тому не можна в даному випадку оперувати поняттям «доходи». Проте існують благодійні внески від меценатів та

організацій, облік яких суворо ведеться БФ «Антиснід Україна» для підтримки позитивного іміджу організації (див. таблицю 2.6 та рисунок 2.3).

Таблиця 2.6 – Внески від донорських організацій

Донорська організація	Програма	2020 р.	2019 р.
1	2	3	4
Агентство США з міжнародного розвитку	RESPECT, HealthLink	105891	27807
Всесвітня продовольча програма	PRRO	46395	-
Агенція Expertise France	5% Initiative	31837	-
Центри з контролю та профілактики захворювань	ACCESS	18767	14883
Глобальний фонд	Програма ГФ	98796	51043
Інше		24098	22487
Усього грошовими внесками		325784	116220
Президентський план невідкладних заходів, спрямованих на подолання СНІД	PEPFAR	189483	-
Партнерство щодо управління ланцюгом постачань		-	136295
Усього негрошовими внесками		206859	136604
Усього		532643	252824

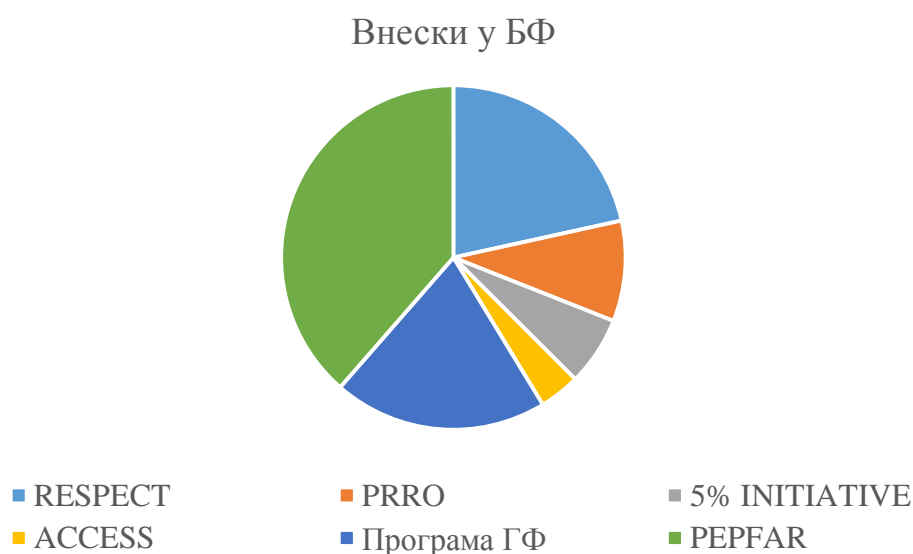


Рисунок 2.3 – Структура внесків від донорських організацій за 2020 рік

Протягом 2017 року відповідно до угоди з Глобальним фондом, укладеною 23 лютого 2017 року, із періодом реалізації до 31 грудня 2020 року та бюджетом у розмірі 60406 тисяч доларів США, Група визнала деномінований у доларах США довгостроковий внесок до отримання у сумі 1712402 тисячі гривень. Використовуючи превалюючі ринкові відсоткові ставки для альтернативних інструментів у доларах США у розмірі 8.8%, справедлива вартість внеску до отримання, за оцінками, становила 1474502 тисячі гривень станом на дату визнання (23 лютого 2019 року). Різниця у розмірі 237,900 тисяч гривень між номінальною вартістю та справедливою вартістю внеску до отримання була визнана у консолідованому звіті про фінансові результати.

Протягом 2019 року у відповідності до додаткової угоди із Глобальним фондом бюджет за Програмою із Глобальним фондом був переглянутий і змінений із 60406 тисяч доларів США на 63280 тисяч доларів США. Виходячи із цього та у відповідності до облікової політики Групи, новий грант у сумі розширеної програми (2,874 тисячі доларів США) був визнаний у сумі 75327 тисяч гривень. Використовуючи превалюючі ринкові відсоткові ставки для альтернативних інструментів у доларах США у розмірі 3.1%, справедлива вартість внеску до отримання, за оцінками, становила 73436 тисяч гривень станом на дату визнання (4 березня 2019 року). Різниця у розмірі 1892 тисячі гривень між номінальною вартістю та справедливою вартістю внеску до отримання була визнана у консолідованому звіті про фінансові результати. Амортизація дисконту за 2019 рік у сумі 36528 тисяч гривень та 7 тисяч гривень (2018: 89013 тисяч гривень та 1836 тисяч гривень, відповідно), що стосувалася непогашеної частини старого гранту та подовженої частини гранту, відповідно, була визнана як доходи з відсотків у консолідованому звіті про фінансові результати.

15 грудня 2020 року Глобальний фонд здійснив прямі платежі до Фонду IDA для придбання лікарських засобів у межах бюджету за програмою на суму 2905 тисяч доларів США. У 2018 році донор здійснив перерозподіл бюджету за грантом, тому лікарські засоби вартістю 1421 тисяча доларів США (39883 тисячі

гривень) були передані іншому реципієнту і скасовані. Невикористана частина на суму 1484 тисячі доларів США (41652 тисячі гривень) була скасована через відсутність потреби у відповідних медикаментах. Таким чином, було припинено визнання відповідної суми внесків до отримання. Крім того, на дату закінчення дії грантової угоди з Глобальним фондом, припинено визнання залишкової частини внесків до отримання на суму 615 тисяч доларів США (17261 тисяча гривень).

Вимоги, передбачені донорськими організаціями за використання переданими активами, класифікуються або як умови, або обмеження. Обмеження щодо переданих активів являють собою вимоги, які обмежують або направляють цілі, для яких може використовуватись переданий актив, але не можуть визначати, що актив вимагається повернути донорській організації, якщо його не використано із визначеними цілями (тобто не існує зобов'язання щодо повернення у випадку порушення вимог). Умови щодо переданих активів являють собою вимоги, які визначають, що актив вимагається використати фундацією згідно із визначеними цілями, або актив необхідно повернути донорській організації та/або участь донорської організації буде переглянута (тобто існує зобов'язання щодо повернення або іншого перегляду використання активів у випадку порушення вимоги). У багатьох випадках вимагається використання судження під час визначення, чи є певні вимоги обмеженнями чи умовами. Під час такого визначення фонд враховує, чи можна реалізувати вимогу щодо повернення активу або інших майбутніх економічних вигід і чи буде вона реалізована донорською організацією. Проаналізувавши умови чинних договорів із донорськими організаціями та історію співробітництва з ними, керівництво дійшло до висновку, що, незважаючи на те, що певні вимоги можуть існувати у вигляді умов, не існувало якихось умов по суті. Відповідно, усі вимоги було визначено обмеженнями.

Довгострокові внески до отримання від донорських організацій первісно визнаються за справедливою вартістю і у подальшому оцінюються за амортизованою вартістю із використанням методу ефективної відсоткової

ставки. Основні оцінки та припущення, використані під час оцінки справедливої вартості (із використанням методу дисконтованих потоків грошових коштів), є такими:

- Ставка дисконтування визначається із використанням превалюючих ринкових відсоткових ставок для довгострокових банківських депозитів в аналогічній валюті. Використовується середня ринкова ставка для місяця, який передує місяцю визнання внесків до отримання.

- Якщо договір не визначає інакше, потоки грошових коштів, які надходять, дисконтуються на основі припущення, що перший потік грошових коштів має відбутися на останній день місяця підписання договору. Усі подальші потоки грошових коштів відбуваються на перший день кожного року у рамках проміжного річного бюджету за конкретний рік.

Материнська організація фонду є неприбутковою організацією і до неї застосовуються спеціальні вимоги оподаткування. Непослідовність у застосуванні, тлумаченні і впровадженні податкового законодавства може призвести до судових розглядів, які, у кінцевому рахунку, можуть стати причиною нарахування додаткових податків, штрафів і пені, і ці суми можуть бути суттєвими. Законодавство та нормативні акти, які впливають на провадження господарської діяльності в Україні, продовжують зазнавати стрімких змін. Тлумачення керівництвом такого законодавства, застосоване до діяльності фонду, може бути оскаржене відповідними податковими органами. На думку керівництва, фонд належним чином нарахувала податкові зобов'язання із застосуванням консервативного підходу і на основі свого тлумачення податкового законодавства. Однак, у відповідних податкових органів можуть бути інші тлумачення, і вплив можливих податкових наслідків на діяльність фонду наразі складно передбачити.

Фонд управляє своїми витратами та чистими активами для того, щоб забезпечити здатність проваджувати свою діяльність на безперервній основі і, водночас, досягати своїх цілей за рахунок оптимізації витрат, понесених під час реалізації програм.

## 2.3 Поточний стан організації «холодного ланцюга» у БФ «Антиснід Україна»

Для того, щоб мати повне уявлення про «холодний ланцюг» фонду «Антиснід Україна» спершу треба зосередитися на запасах фонду, адже саме вони є ключовою складовою системи ланцюга логістичних поставок. Запаси, в основному, представлені медикаментами, іншими лікарськими засобами та роздатковими матеріалами, отриманими у вигляді негрошових грантів. Ці товари визнаються за їхньою справедливою вартістю, яка оцінюється на дату придбання. Як визначено, обліковою одиницею запасів є однорідна група, партія або вид. Вартість вибуття запасів визначається для окремих груп із використанням методу «перше надходження-перше вибуття» (FIFO). Станом на звітну дату Група переглядає дати закінчення строків дії запасів (включно з медикаментами) та, якщо вони короткострокові або прострочені, списує відповідні запаси. Запаси відображаються за вирахуванням резерву на покриття збитків від, неходових, пошкоджених або застарілих активів (див. таблицю 2.7, рисунок 2.4).

Таблиця 2.7 – Запаси БФ «Антиснід Україна»

Показник	2020	2019
1	2	3
Медикаменти	15641	95198
Інші матеріали	16073	1605
Усього	31534	96803

Разом з державними органами фонд бере участь у кількох проектах з поліпшення стану системи охорони здоров'я в Україні. Організація отримала фінансування від донорів для розробки інформаційних систем «ВІЛ-інфекція в Україні» та «eHealth». Відповідно до умов грантових угод інформаційні системи повинні бути передані державним органам після їх повного створення.

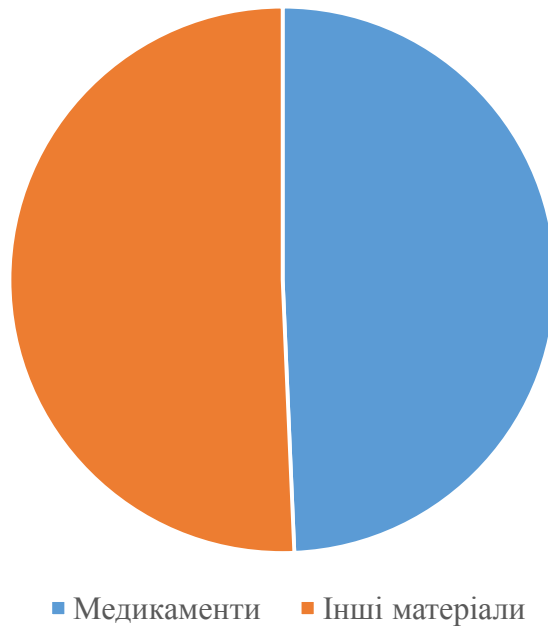


Рисунок 2.4 – Запаси БФ «Антисід Україна» станом на 2020 рік

Станом на 31 грудня 2019 року інформаційні системи «ВІЛ-інфекція в Україні» та «eHealth» знаходяться в стані розробки. Капіталізовані витрати на розробку цих програмних продуктів включено до статті «Інші матеріали» на суму 2,829 тисяч гривень та 11,818 тисяч гривень відповідно, та у 2018р – 1,527 тисяч гривень та 0 тисяч гривень, відповідно.

Для ефективної роботи фонду з транспортування та зберігання медичних препаратів та крові слід скористатися перевагами що технології ідентифікації радіочастот (далі ТІР). Технології ідентифікації радіочастот покращують продуктивність «холодних ланцюгів» поставок за допомогою наступного використання:

- як засіб відстеження географічного положення окремих упаковок, піддонів, вантажних контейнерів або вантажівок, які можуть бути нерухомими або рухатися під час розподілу;
- як засіб для ідентифікації предметів за допомогою унікального електронного коду товару або інших альтернатив штрих-коду;
- як засіб для зберігання даних про навколишнє середовище в режимі реального часу (включаючи температуру) та передавання цієї інформації майже



в режимі реального часу, дозволяючи вживати коригувальних заходів до того, як продукція безповоротно пошкоджується.

RFID (англ. Radio Frequency IDentification, радіочастотна ідентифікація) - спосіб автоматичної ідентифікації об'єктів, в якому за допомогою радіосигналів зчитуються або записуються дані, що зберігаються в так званих транспондерах, або RFID-мітках. [26]

Будь-яка RFID-система складається з пристрою, що зчитує (зчитувач, рідер або інтеррогатор) і транспондера (він же RFID-мітка, іноді також застосовується термін RFID-тег).

За дальності зчитування RFID-системи можна поділити на системи:

- ближньої ідентифікації (зчитування проводиться на відстані до 20 см);
- ідентифікації середньої дальності (від 20 см до 5 м);
- дальньої ідентифікації (від 5 м до 300 м)

Більшість RFID-міток складається з двох частин. Перша - інтегральна схема (IC) для зберігання і обробки інформації, модулювання і демодулювання радіочастотного (RF) сигналу і деяких інших функцій. Друга - антена для прийому і передачі сигналу.

Уже відомі програми RFID (безконтактні карти в системах контролю і управління доступом, системах дальньої ідентифікації та в платіжних системах) отримують додаткову популярність з розвитком інтернет-послуг.

Благодійний фонд «Антиснід Україна» використовує пасивні RFID-мітки. Пасивні RFID-мітки не мають вбудованого джерела енергії [47]. Електричний струм, індукований в антені електромагнітним сигналом від зчитувача, забезпечує достатню потужність для функціонування кремнієвого CMOS-чіп, розміщеного в мітці, і передачі сигналу у відповідь.

Комерційні реалізації низькочастотних RFID-міток можуть бути вбудовані в стікер (наклейку) або імплантовані під шкіру.

Компактність RFID-міток залежить від розмірів зовнішніх антен, які за розмірами перевищують чіп в багато разів і, як правило, визначають габарити міток. [42] Найменша вартість RFID-міток, які стали стандартом для таких

компаній, як Wal-Mart, Target, Tesco у Великобританії, Metro AG в Німеччині і Міністерства оборони США, становить приблизно 5 центів за мітку фірми SmartCode (при покупці від 100 млн штук). До того ж, через різницю розмірів антен, і мітки мають різні розміри - від поштової марки до листівки. На практиці максимальна дистанція зчитування пасивних міток варіюється від 10 см (4 дюймів) (відповідно до стандарту ISO 14443) до декількох метрів (стандарти EPC і ISO 18000-6), в залежності від обраної частоти і розмірів антени.

Виробничі процеси від Alien Technology під назвою Fluidic Self Assembly, від SmartCode - Flexible Area Synchronized Transfer (FAST) та від Symbol Technologies - PICA спрямовані на подальше зменшення вартості міток за рахунок застосування масового паралельного виробництва. Alien Technology в даний час використовує процеси FSA і HiSam для виготовлення міток, в той час як PICA - процес від Symbol Technologies - знаходиться ще на стадії розробки. Процес FSA дозволяє виробляти понад 2 мільйонів IC пластин на годину, а PICA процес - понад 70 мільярдів міток на рік (якщо його допрацюють). У цих технічних процесах IC приєднуються до пластин міток, які в свою чергу приєднуються до антен, утворюючи закінчений чіп. Приєднання IC до пластин і надалі пластин до антен - самі просторово чутливі елементи процесу виробництва. Це означає, що при зменшенні розмірів IC-монтаж (англ. Pick and place) стане найдорожчою операцією. Альтернативні методи виробництва, такі як FSA і HiSam, можуть значно зменшити собівартість міток. Стандартизація виробництва (англ. Industry benchmarks) в кінцевому рахунку призведе до подальшого падіння цін на мітки при їх широкомасштабному впровадженні.

Некремнієві мітки можуть виготовлятися з полімерних напівпровідників. В даний час їх розробкою займаються кілька компаній по всьому світу. Мітки, що виготовляються в лабораторних умовах і працюють на частотах 13,56 МГц, були продемонстровані в 2005 році компаніями PolyIC (Німеччина) і Philips (Голландія). У промислових умовах полімерні мітки будуть виготовлятися методом прокатної друку (технологія нагадує друк журналів і газет), в результаті чого вони будуть дешевше, ніж мітки на основі IC. В остаточному підсумку це

може закінчитися тим, що для більшості сфер застосування мітки стануть друкувати так само просто, як і штрих-коди, і вони стануть такими ж дешевими.

Пасивні мітки УВЧ і СВЧ діапазонів (860-960 МГц і 2,4-2,5 ГГц) передають сигнал методом модуляції відбитого сигналу несучої частоти (англ. Backscattering Modulation - модуляція зворотного розсіювання) [56]. Антена зчитувача випромінює сигнал несучої частоти і приймає відбитий від мітки модульований сигнал. Пасивні мітки ВЧ-діапазону передають сигнал методом модуляції навантаження сигналу несучої частоти (англ. Load Modulation - навантажувальна модуляція). Кожна мітка має ідентифікаційний номер. Пасивні мітки можуть містити перезаписувану незалежну пам'ять EEPROM-типу. Дальність дії міток становить 1-200 см (ВЧ-мітки) і 1-10 метрів (УВЧ і СВЧ-мітки).

Одним із засобів обладнання, яким користується фонд «Антиснід Україна», є індикатор заморожування. Він необхідний для зберігання крові або ж медичних засобів у рідкому стані. Їх у фонді існує 2.

Індикатор заморожування (див. рисунок 2.5) – це електронний прилад, що використовується при транспортуванні та зберігання вакцин. [53] Його потрібно розмістити поруч з вакцинами чутливими до заморожування. Термін служби приладу залежить від терміну служби вбудованої батареї. Індикатор має екран, на якому відображається сигнал, який інформує про те, чи піддавалася вакцина впливу низької температури. Якщо температура була нижче рекомендованої й індикатор «активізувався» (з'явився сигнал X на екрані), то прилад більше не придатний для використання і повинен бути вилучений з холодильника й утилізований. Якщо індикатор заморожування «активізувався» — це означає, що чутливі до заморожування вакцини могли бути зіпсовані. Для прийняття остаточного рішення щодо використання вакцин, необхідно перевірити всі чутливі до заморожування вакцини, які перебували в холодильнику, використовуючи «тест на струшування».



Рисунок 2.5 – Приклад індикатору заморожування

Одним із головних обладнань «холодного ланцюгу», що використовується БФ «Антиснід Україна», є горизонтальні холодильники (див. рисунок 2.6), яких у фонді є 2. Температура в морозильній камері має бути нижчою за  $0^{\circ}\text{C}$ . Чим більше в ній знаходиться холодних елементів, тим довше вони замерзатимуть. Температура в холодильній камері регулюється за допомогою термостату. Термостат необхідно встановлювати таким чином, щоб у найхолоднішу пору дня температура в холодильній камері була на рівні  $+2^{\circ}\text{C}$  –  $+5^{\circ}\text{C}$ . Адже ризик замороження вакцини є вищим, якщо в приміщенні, де знаходиться холодильник, низька температура.

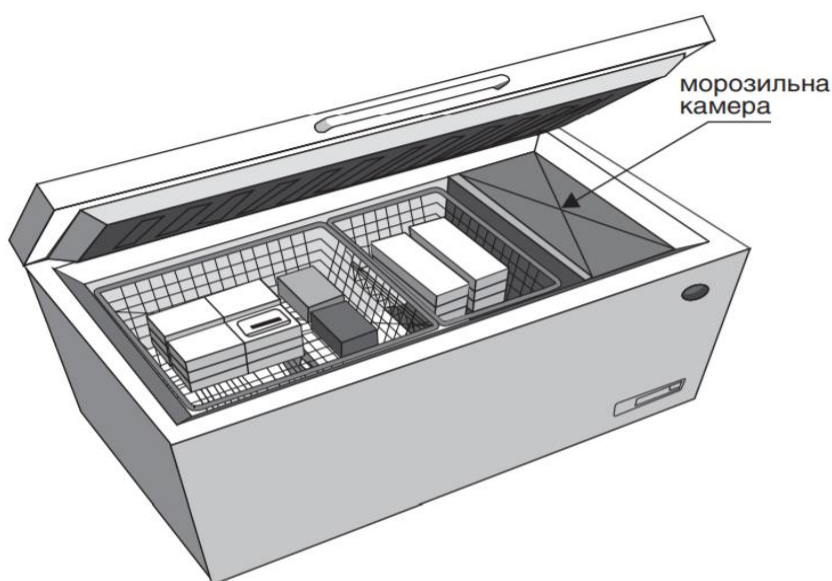


Рисунок 2.6 – Приклад горизонтального холодильнику

Вимоги до холодильних камер, які використовуються для зберігання крові та медикаментів БФ «Антиснід Україна»:

- відносна стабільність температури морозильних камер;
- достатній обсяг;
- пристрій повинен мати датчики температури і сигналізацію в разі її відхилення від заданих величин;
- повинен бути безпечним для завантажених матеріалів.

І останнім елементом «холодного ланцюгу» БФ «Антиснід Україна» є термосумки (див. рисунок 2.7). Крім холодильників і морозильників, для зберігання крові використовують і спеціальні переносні сумки-холодильники, які призначені для транспортування крові. Термін придатності консервованої крові в розчинах типу ЦОЛПК №76 [82], при температурі від  $+4^{\circ}\text{C}$  до  $+6^{\circ}\text{C}$  становить 30 діб. Звичайно, при такій температурі, кров та її компоненти довго не зберігаються, але завдання з транспортування вирішується. Сумка оснащена індикатором температури, забезпечуючи режим від  $+2^{\circ}\text{C}$  до  $+8^{\circ}\text{C}$  кілька годин. На базі фонду їх існує лише 5 штук, що дуже мало для потужної медичної організації.

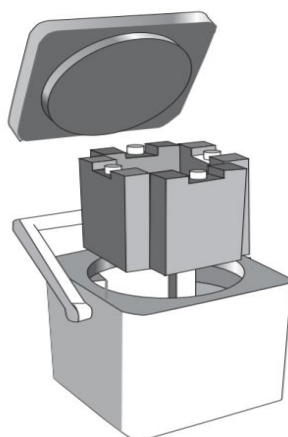


Рисунок 2.7 – Приклад термосумки

Потрібно пам'ятати, що відповідальне поводження і дотримання загальних норм зберігання і транспортування крові, а також використання декларованого законодавством обладнання, може врятувати багато життів.

## 2.4 Висновки до розділу 2

Було представлено загальний опис компанії БФ «Антиснід Україна», а також аналіз виробничо-господарської діяльності. Основним видом діяльності компанії є надання благодійної допомоги ВІЛ-інфікованим людям.

Зазначається, що БФ «Антиснід Україна» має функціональну організаційну структуру в керівництві з генеральним директором. Перевагами цієї структури є централізація стратегічних та децентралізація оперативних рішень. А недоліками є труднощі у розподілі влади, збільшення тривалості прийняття рішень.

Проаналізовано фінансові результати БФ «Антиснід Україна» за період 2019-2020 років. Аналіз показав, що економічні показники мають тенденцію до зростання, збільшення собівартості, розглянуто склад та структуру операційних витрат досліджуваного підприємства.

Фонд управляє своїми витратами та чистими активами для того, щоб забезпечити здатність проваджувати свою діяльність на безперервній основі і, водночас, досягати своїх цілей за рахунок оптимізації витрат, понесених під час реалізації програм.

Розглянуто організацію «холодного ланцюга» БФ «Антиснід Україна». Потенціал фармакологічного ринку визначає особливий інтерес фарміндустрії до проблем «холодних ланцюгів» в останні роки. У ньому – рушійна сила розвитку як самих «холодних ланцюгів», так і всього логістичного ринку, тому що потрібні значні зусилля для забезпечення температурних умов на всьому протязі логістичного ланцюжка: від виробника сировини до лікарні і пацієнта як кінцевого споживача. «Холодний ланцюг» надійний настільки, наскільки надійна її слабка ланка. Якщо в процесі транспортування або зберігання температурні чи інші умови не дотримуються хоча б одним з партнерів, ми опиняємося в ситуації, коли ефективність всього «холодний ланцюга» дорівнює нулю.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У «ХОЛОДНОМУ ЛАНЦЮЗІ» ПОСТАЧАННЯ БФ «АНТИСНІД УКРАЇНА»

#### **3.1 Передумови удосконалення організації ланцюгів постачання благодійної сфери в Україні**

Кількість благодійних організацій має тенденцію зростати в повільному темпі, проте ситуація покращилася після 2014 року у зв'язку з початком російської агресії на Донбасі та анексії Криму, що призвело до підвищення рівня соціальної свідомості громадян України. Станом на 2020 рік у країні зареєстровано понад 18000 благодійних фондів, проте за експертною думкою членів Українського форуму благодійників переважна більшість організацій існують лише як юридична особа і не функціонують повноцінно. Слід вважати, що реальну підтримку і допомогу надають 1000–1200 благодійних організацій.

Благодійні організації відіграють вагомую роль у підтримці незахищених верств населення, таких як:

- етнічні меншини;
- люди з особливими потребами;
- літні люди;
- переселенці;
- учасники АТО та їхні родини;
- люди в складних життєвих обставинах;
- діти і молодь;
- тварини;
- люди у конфлікті з законом;
- пацієнти.

Розподіл витрат за сферами надання благодійної допомоги за 2018, 2019 та 2020 роки відбувається таким чином – див. рисунок 3.1.

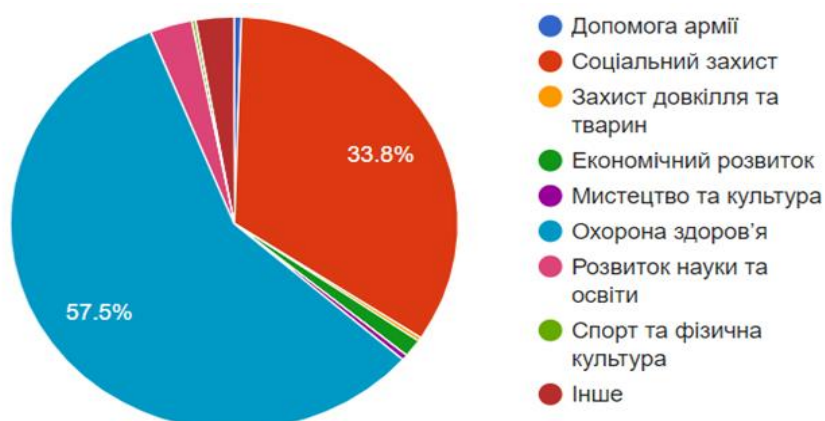


Рисунок 3.1 – Структура сфери надання благодійної допомоги за 2018 р.

У 2018 [41] році найвагоміший матеріальний вклад відбувся у сферу охорони здоров'я, а саме – 1 046 414 462 грн, що склало 57,5% від загальної суми внесків. Сфера соціального захисту отримала підтримку у вигляді 615 659 342 грн, що становило 33,8% від загальної матеріальної підтримки.

На рисунку 3.1 видно, що дані сфери у 2018 році були фаворитами у державній і волонтерській проєкції та загальний відсоток надходжень склав 91,3% благодійної допомоги. На інші сфери залишилось усього 8,7% матеріальних коштів, що еквівалентно 146 653 398 грн.

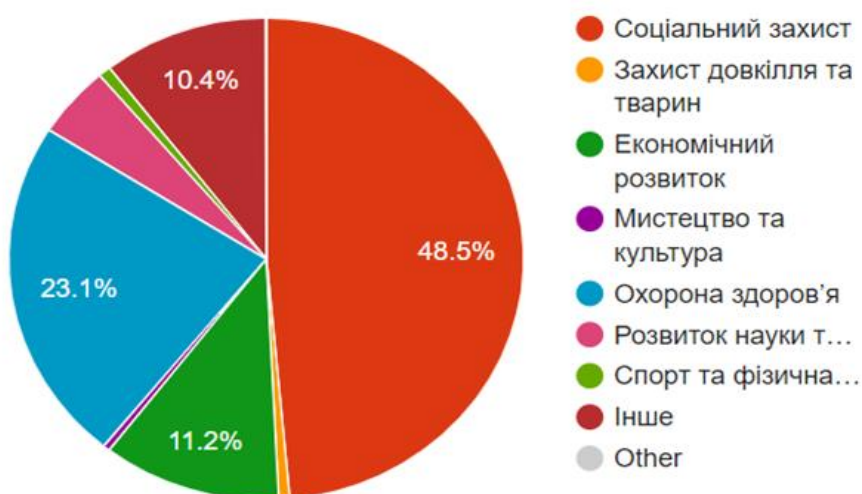


Рисунок 3.2 – Структура сфери надання благодійної допомоги за 2019 р.



Ситуація розподілу коштів між сферами благодійної допомоги змінилася у 2019 році. Якщо у 2018 році найбільшу матеріальну підтримку отримала сфера охорони здоров'я, то у 2019 році лідером стала сфера соціального захисту. Відсоток допомоги, що припав на дану сферу у 2019 році, склав 48,5%, що еквівалентно 370 802 848 грн [42]. Наступну позицію зайняла сфера охорони здоров'я з відсотком 23,1 та 176 612 820 грн. На третьому місці матеріальної підтримки опинилася сфера економічного розвитку. Її відсоток у процентному співвідношенні між сферами надання благодійної допомоги за 2019 рік склав 11,2, що рівноцінно 85 718 084 грн. Уже очевидна тенденція підтримки сфер охорони здоров'я та соціального захисту, адже саме вони займають лідируючі позиції за обидва роки.

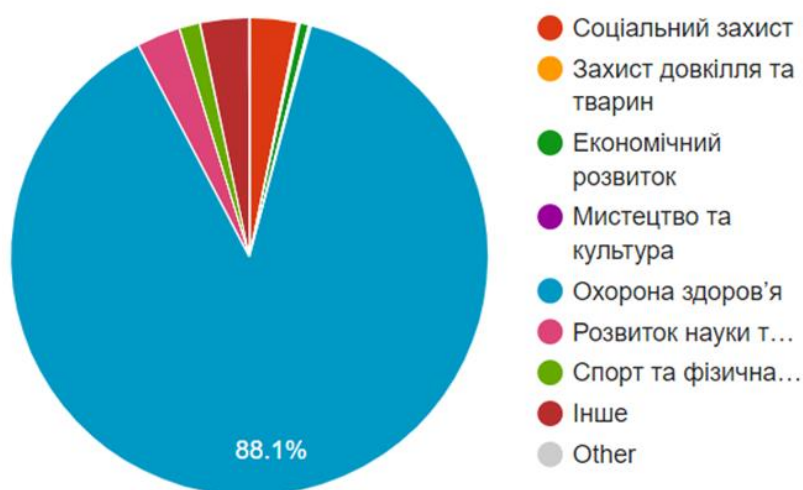


Рисунок 3.3 – Структура сфери надання благодійної допомоги за 2020 р.

Пандемія коронавірусу COVID-19 внесла свої корективи у величезну кількість сфер людської діяльності. Не оминула подібної участі і сфера благодійності. Держава, інвестори та волонтери зосередили свою увагу на підтримці благодійності у сегменті охорони здоров'я, надавши найбільший процент допомоги – 88,1% і 225 893 680 грн [43]. І хоча сфера охорони здоров'я займала лідируючі позиції у наданні благодійної допомоги за минулі роки, проте її відсоток не був настільки великим не в один із раніше зазначених років. Сфера

соціального захисту також залишилася однією з основних сфер, що отримують найбільше уваги від благодійників, незважаючи на суттєве зменшення відсотку у співвідношенні між сферами надання благодійної допомоги. У 2020 році відсоток підтримки даної сфері склав 3,2% та 8 325 303 грн. Третє місце по допомозі серед сфер благодійності отримала сфера розвитку науки та технологій, що пов'язано з спробами розробки вакцини проти COVID-19 та пошуків ефективного лікування даної хвороби. Відсоток підтримки сфери розвитку науки та технологій 3%, що еквівалентно 7 611 824 грн. Звертаючи увагу до діяльності соціальних організацій, а саме до діяльності благодійних установ, можна сказати, що благодійні організації, як і увесь неприбутковий сектор в цілому потребують підтримки як у своєму функціонуванні і розвитку, так і в створенні загального клімату в суспільстві, який би їм дав змогу успішно діяти. Благодійні організації в Україні постійно стикаються з недовірою людей. На думку соціологів на сьогоднішній день українці не відчують довіри до некомерційних організацій, мабуть підсвідомо ототожнюючи їх з державою, до інститутів якої довіри у них теж небагато.

Система благодійності в Україні ще в процесі становлення. Вона хворіє на ті ж хвороби, що й сучасне українське суспільство – домінування держави, взаємна недовіра суспільства і бізнесу, а саме головне – можливих інвесторів. Занадто багато відбулося історій про фонди-шахраї, які в свій час, розтиражували громадському населенню засоби масової інформації. Основними перешкодами для тих людей, хто не займається благодійністю, проте яких турбують певні соціальні питання, є недовіра до благодійних організацій і відсутність грошей на благодійність. Однак довіра до благодійних організацій все ще може зрости, особливо якщо залучити в союзники ЗМІ. Преса і телебачення відіграють величезну роль в просуванні діяльності благодійних організацій: інформаційне поле, пов'язане з добродійністю, істотно зростає в останні роки. Люди стали краще розуміти, що це таке, а також стали частіше брати участь в благодійних акціях. Втім, основним джерелом надходження інформації для більшості громадян країни, як і раніше, залишаються центральні

канали телебачення. Але не варто забувати, що преса і, особливо, телебачення вимагають величезних витрат, а також можуть надати лише одноразовий вихід на аудиторію, оскільки благодійні організації не мають таких величезних коштів на просування своєї діяльності. Сфери, які вимагають особливої уваги в діяльності благодійних організацій та БФ «Антиснід Україна» наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проблеми, що спіткають благодійні організації в українському суспільстві

Проблеми або труднощі	Роз'яснення існуючої проблеми
1	2
<b>1. Функціонування і розвиток</b>	
Формування головної мети і стратегії	Багатьом благодійним і некомерційним організаціям в цілому властива короткострокова орієнтація, яка є наслідком існуючої політичної та економічної нестабільності
Керівні органи	Часто благодійні організації не мають чіткого уявлення про те, як найкраще обрати та організувати наглядові та дорадчі органи, а також розподілити між ними ролі та функції
Управління	Благодійні організації часто створюються ентузіастами, які є фахівцями в своїй галузі, але не в управлінні організацією. Щоб вирішити це питання, керівникам організацій потрібно пройти підготовку в галузях організаційної структури і розвитку, управління та розвитку людських ресурсів, стратегічного планування, інформаційних систем, проектного і фінансового менеджменту, управління грантами, моніторингу
Комунікація та інформація	Благодійні організації нерідко діють в інформаційному вакуумі. Часто неможливо дізнатися, що було вже зроблено у цій галузі іншими благодійними організаціями, державою чи комерційним сектором
Обмін досвідом та співпраця	Багато благодійних організацій побоюються тісної співпраці з іншими організаціями, оскільки вбачають у них конкурентів на отримання обмежених донорських коштів. Крім того, вони остерігаються втратити самостійність
<b>2. Загальний клімат</b>	
Законодавство	Необхідно підтримувати розвиток законодавства у цій сфері, а також вдосконалювати вже існуюче законодавство
Узгодження діяльності з державним та діловим сектором	На державному рівні та в ділових колах потрібно досягати розуміння тієї позитивної ролі, яку відіграє неприбутковий сектор у громадянському суспільстві, а також користі, яку можуть принести благодійні організації та неприбутковий сектор в цілому державному та приватному сектору

### Закінчення таблиці 3.1

Культура соціальної відповідальності та філантропії	Філантропія в українському суспільстві є досить нерозвиненою сьогодні, оскільки благодійні організації здебільшого покладаються на фінансування з-за кордону або намагаються вижити без фінансування взагалі
Норми етики	Існує потреба у нормах етики та відповідальності, яка б поширювалася на весь сектор. Без встановлення та дотримання цих норм весь сектор може втратити довіру громадян
Інформування громадськості	Слід надавати громадянам, державі та діловому сектору більше інформації про позитивну роль благодійних організацій та неприбуткового сектора в суспільстві

Але як же все-таки бути тим, хто не так пізнаваний і не має кошти на подібні методи? На допомогу приходить інтернет. Інтернет – це перш за все сукупність електронних мереж, що створюються і використовуються глобальним співтовариством вільних людей з метою всебічного обміну соціальною інформацією. Він має велику перевагу і вирізняється з-поміж інших медіа-каналів. З його поширенням з’являються все нові і нові ініціативи з організації допомоги хворим і нужденним людям. Напевно, немає іншої технології, яка дала б більший імпульс розвитку благодійності, ніж інформаційні мережі.

У даний час навіть складно уявити, щоб у благодійної організації не було свого сайту. Оскільки зайшовши на офіційну сторінку фонду в інтернеті, можна дізнатися всю необхідну інформацію, яка постійно оновлюється. Там завжди наявна інформація про людей, яким терміново потрібні гроші на лікування і ліки, про зроблені або заплановані операції, про вже зібрані кошти і так далі. Також можна дискутувати на різні теми на форумі, або поставити запитання. Важливо й те, що люди, побачивши десь оголошення або згадку про що-небудь, відразу підключаються до інтернету і перевіряють інформацію на достовірність. Це відноситься і до благодійних організацій. Якщо людина побачила або почула десь оголошення з проханням про допомогу, то вона обов’язково зайдє на сайт, щоб потім прочитати інформацію і про фонд, і про проблему, яка потребує уваги. Фонд без сайту зараз сильно ускладнює собі життя. Відсутність сайту або хоча б сторінки в соціальній мережі здається чимось на зразок показної закритості і небажання повідомити світу про свою діяльність [25, с.127].

### **3.2 Розробка інвестиційного проекту для оптимізації «холодного ланцюга» постачання БФ «Антиснід Україна»**

У даній роботі запропонований план проведення проекту по ознайомленню та адаптації старшого покоління – віком від 50 років, адже пацієнти саме цього віку є найбільш соціально незахищеними серед здобувачів благодійної підтримки БФ «Антиснід Україна», – з сучасними комп'ютерними технологіями, а також підготовка до реалізації довгострокового проекту.

Проект по покращенню іміджу передбачає проведення PR-заходу, спрямованого на соціалізацію людей похилого віку, навчаючи їх комп'ютерної грамотності та запуск нового проекту на базі БФ «Антиснід Україна» для навчання старшого покоління комп'ютерній обізнаності.

На базі БФ «Антиснід Україна» було проведено соціологічне опитування серед представників цільових аудиторій: клієнти фонду, учасники гуртків та клубів Фонду, дружніх організацій та волонтерської групи. У результаті досліджень прояснилася наступна ситуація: на думку більшості опитуваних, центр БФ «Антиснід Україна» є дійсно важливим і потрібним для старшої групи підопічних, робота Фонду націлена всіляко сприяти поліпшенню якості життя своїх клієнтів.

Потрібно перетворити літніх людей з об'єктів допомоги в активних «Акторів». Для соціальної адаптації літньої людини потрібні дієві кроки, враховуючи їх нагальні потреби в спілкуванні, отож проект перш за все спрямований на задоволення цікавості, на творчу реалізацію, поєднання родин через мережу Інтернет.

Подієвим ресурсом є проведення заходів в рамках «Дня відкритих дверей БФ «Антиснід Україна». У ролі референтних напрямків проекту виступають:

- участь в PR-заходах творчих колективів міста;
- SMM-підтримка знайомства населення з фондом;
- запрошення громадських діячів міста;

- запрошення представників місцевого самоврядування;
- запрошення видатних особистостей.

Основною ідеєю проекту є проведення Дня відкритих дверей та конференції «Комп’ютер для початківців» для двох цільових груп, а саме – старшого покоління і молоді (див. рисунки 3.4 та 3.5). Захід призначений для інформування старшого покоління про переваги користування комп’ютерними технологіями і передбачає тісну співпрацю школярів і студентів до підготовки.

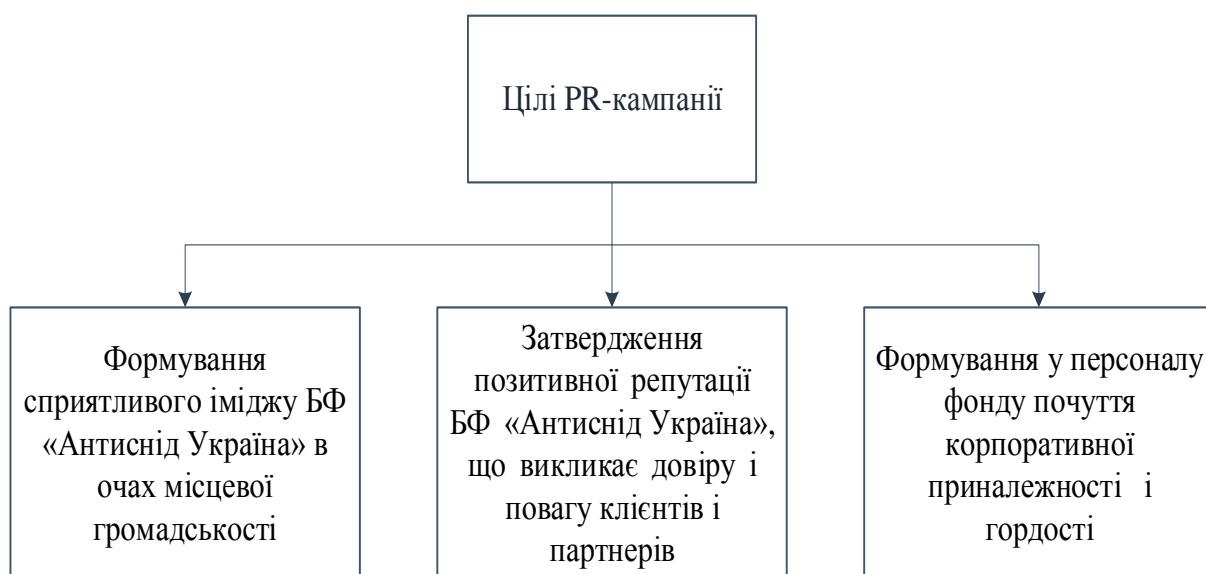


Рисунок 3.4 – Цілі проекту для БФ «Антиснід Україна»

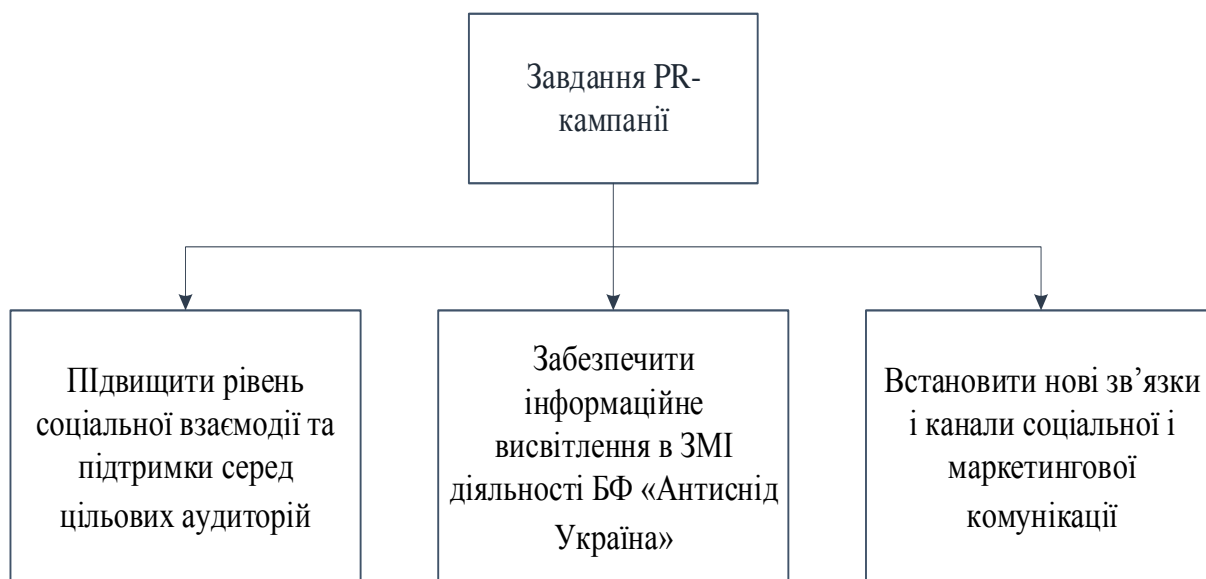


Рисунок 3.5 – Завдання проекту для БФ «Антиснід Україна»

Методика навчання заснована з урахуванням того, що літні люди не стільки не хочуть або не можуть використовувати нові технології, скільки просто не знайомі з ними. Знайомство почнеться з елементарних речей, термінів, слів та дій (наприклад, які кнопки натискати на клавіатурі і в якій послідовності). Учням безкоштовно будуть надані методичні матеріали, які заощадять час: не доведеться вести на уроках конспекти, а вдома вони завжди зможуть освіжити в пам'яті отримані знання. Дуже важливо, щоб люди похилого віку подолали напругу і страх перед комп'ютером. Буде створена атмосфера сімейного клубу і приємного проведення часу.

Терміни реалізації проекту: 24 тижні. Заняття з групою буде проходити 3 рази на тиждень по 2 години в приміщеннях, де встановлені комп'ютери, надані в рамках реалізації проекту. Кожна група складатиметься з 10 осіб, що є зручним для індивідуальної роботи з кожним підопічним, причому, зрозуміло, кожен з них повинен мати окреме робоче місце. При залученні волонтерів проекту також буде можливість отримати знання і ознайомитись з комп'ютером на дому для тих людей, які не мають змоги вийти з дому чи стаціонару через знижену мобільність.

Цикл заходів проекту для БФ «Антиснід Україна» наведено на рисунку 3.6.

Зміст проекту:

1. Створення на базі БФ «Антиснід Україна» комп'ютерного класу для людей похилого віку та людей з обмеженими можливостями, психологічна та соціальна адаптація самотніх літніх людей. Розробка комплексу поліграфічних, словесних, графічних елементів, які роблять БФ «Антиснід Україна» і його послуги впізнаваними, які вирізняють їх серед інших установ в місті (символ, логотип, слоган, девіз), розробка та випуск навчальної брошури «Статус: Онлайн», що в доступній формі буде інформувати літню людину про можливості мережі Інтернет, допоможе з опануванням комп'ютера.

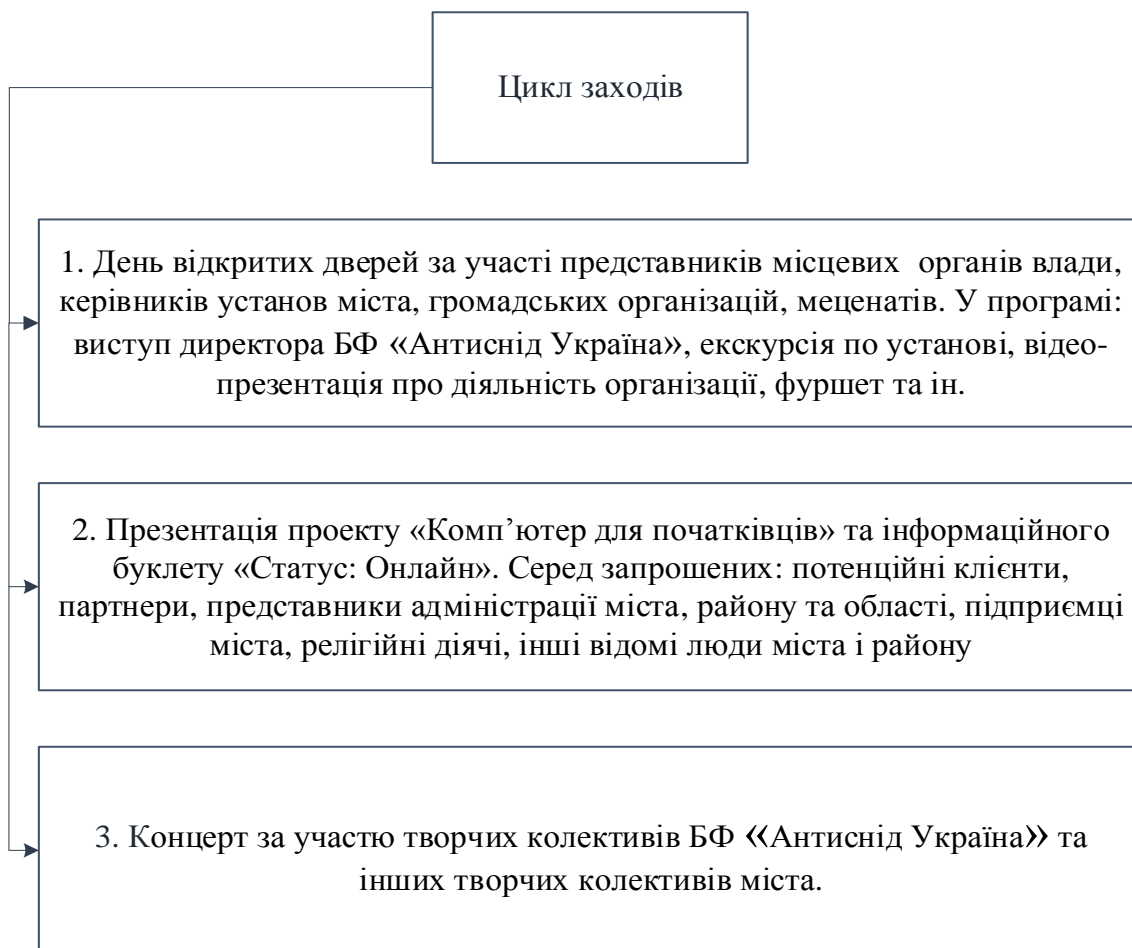


Рисунок 3.6 – Цикл заходів проекту для БФ «Антиснід Україна»

2. Випуск буклетів, які присвячені психологічним та соціальним аспектам підтримки літньої людини. Даний етап проекту сприяє подоланню «інформаційно-технічного» бар'єру і стає важливим фактором включення літніх в нові комунікативні практики, сприяє освоєнню сучасних способів підтримки зв'язку з близькими на відстані і відкриває нові форми дозвілля та приємного проведення вільного часу.

3. Випуск інформаційного буклету, присвяченого загальній діяльності БФ «Антиснід Україна». Позитивний імідж - корисний і цінний інструмент для позиціонування, розвитку і просування благодійної організації. Він може як залучити людей, що потребують допомоги і інвесторів.

4. Робота з місцевими газетами та інформаційними сайтами міста, а саме:  
 – надання щотижня інформації для місцевої преси про поточні заходи БФ «Антиснід Україна» – прес-довідки;



- підготовка прес-релізів, які повідомляють про майбутні презентації та інші PR-заходи БФ «Антиснід Україна»;
  - запрошення кореспондентів газети та представників інших місцевих ЗМІ на всі заходи;
  - висвітлення заходів в місцевій пресі – інтерв'ю, бесіди, огляди.
5. Організація промоушн-акцій, а саме:
- безкоштовна реклама в місцевій газеті;
  - рекламна трансляція в місцевій теле-радіо компанії: оголошення про заходи, присвячені річниці БФ «Антиснід Україна» та запрошення на презентацію проекту «Комп'ютер для початківців»;
  - зовнішня реклама: оголошення, афіші;
  - розповсюдження промоутерами на вулицях міста листівок, буклетів, а так само в міських супермаркетах «Фора», «АТБ», «Еко-маркет» та ін.;
  - реклама в вітринах магазинів міста.

Критерії оцінки ефективності проекту:

1. акції, презентації, послуги, присвячені річниці з дня відкриття БФ «Антиснід Україна» стануть основою для безлічі статей у місцевих газетах та міських інформаційних порталах. Це призведе до збільшення висвітлення в пресі діяльності БФ «Антиснід Україна» в порівнянні з попередніми роками;
2. за підсумками минулих подій заплановано випуск DVD, який включатиме текст в електронному вигляді (бекграунддер), фотографії, прес-релізи, графіки подій, відеофільм про діяльність БФ «Антиснід Україна»;
3. відвідування благодійних заходів відомими сприяє формуванню сприятливого іміджу БФ «Антиснід Україна» в очах місцевої громадськості;
4. випуск DVD і активна робота на сайті допоможе встановити нові зв'язки і канали соціальної і маркетингової комунікації;
5. курс навчання у рамках проекту «Комп'ютер для початківців» надасть соціально незахищеним пацієнтам можливість отримання знань і навичок, необхідних для роботи на комп'ютері та в мережі Інтернет. У навчання включені активні методики, що дозволяють застосовувати отримані знання в

повсякденному житті. Очікується, що представники старшого покоління придбають базові навички роботи з ПК, Інтернет, а також навчаться користуватися електронними державними послугами, отримувати інтерактивну допомогу та консультації через Інтернет, спілкуватися за допомогою електронної пошти з родичами з інших міст і навіть країн, стануть повноправними членами сучасного інформаційного суспільства [26, с.208].

Також, при якісному висвітленні реалізації цього комп'ютерного проекту перед спонсорами, надання гідних результатів та висвітлення проблем, які можуть з'являтися під час роботи цього проекту – все це має призвести до залучення коштів для придбання комп'ютерного обладнання, фінансування заходів та зустрічей, гідне заохочення волонтерів тощо.

Розглянемо у таблиці 3.2 підготовлений кошторис на витрати для підготовки і реалізації проекту, та запуск в дію проекту «Комп'ютер для початківців».

Таблиця 3.2 – Кошторис проекту «Комп'ютер для початківців»

Заплановані заходи та матеріали	Необхідні кошти (грн)
1	2
Реклама в ЗМІ (місцева телерадіокомпанія, рекламні оголошення в газетах та на міських інформаційних сайтах)	18000
Виготовлення рекламних листівок (2000 шт.)	4000
Оплата послуг промоутерів для розповсюдження рекламних листівок	5000
Пряма поштова розсилка запрошень до участі в презентації проекту, залучення до спонсорської допомоги проекту	2000
Організація «Дня відкритих дверей» БФ «Антиснід Україна»	70000
Виготовлення інформаційних буклетів (500 шт.)	5000
Залучення ІТ-спеціалістів для розробки посібника «Статус: Онлайн» (консультації, розробка методичного матеріалу)	8000
Виготовлення посібника «Статус: Онлайн» (100 шт.)	23000
Придбання комп'ютерів для проведення занять з цільовою групою, придбання ліцензійного програмного забезпечення, оплата пакету Інтернетдоступу (10 ноутбуків)	100000
Адміністративні витрати	15000
<b>РАЗОМ</b>	<b>250000</b>

Виходячи з проблеми, що може виникнути у зв'язку з дефіцитом коштів для реалізації проекту, можна дати рекомендацію щодо зменшення витратної частини, а саме:

- провести зустріч з керівниками телерадіокомпанії та газет аби домовитися про зниження цін на рекламні витрати, аргументуючи діяльністю благодійної організації і реалізації проекту в благодійних цілях;
- провести зустріч з дружніми соціальними організаціями задля участі їх в реалізації проекту;
- збільшити волонтерський внесок в проведення підготовчої роботи організації проекту (розповсюдження рекламних листівок, збір та обробка анкет, доставка письмових звернень до меценатів та підприємців міста без користування поштовими послугами);
- проведення співбесіди з місцевими комп'ютерними клубами для оренди їх приміщення та комп'ютерів для проведення занять з групами клієнтів БФ «Антиснід Україна».

Даний проект планується експериментальним, з планами на майбутнє про його проведення по всіх регіонах України, з медичними закладами яких співпрацює фонд. Так як благодійна фундація «Антиснід Україна» є неприбутковою організацією і проект направлений більше на підвищення впізнаваності та покращення іміджу серед населення, фонд не отримує доходів. Проте проект може бути прибутковим для медичних установ та центрів надання паліативної допомоги, на базі яких в майбутньому буде проводитися проект, адже він приверне увагу тих пацієнтів, які по якимсь причинам не зверталися регулярно за антиретровірусною терапією. Це в свою чергу призведе до збільшення прибутків медичних закладів, адже вони зможуть надавати пацієнтам платні послуги такі, як [51]:

- лабораторні, діагностичні та консультативні послуги без направлення лікаря;
- оздоровчий масаж;

- меддопомога, яка надається в стаціонарних умовах лікарями з відповідною спеціалізацією (консультації, діагностика, лікування, реабілітація, ведення вагітності у закладах охорони здоров'я МВС за договорами з фізичними особами та юридичними особами);
- забір та обробка біологічних зразків та супровідні послуги;
- вилучення анатомічних матеріалів у донора-трупа для виготовлення біоімплантатів.

Тепер розглянемо доцільність впровадження проекту для медичних установ та центрів надання паліативної допомоги. Для цього необхідно залучити бюджетні кошти Глобального фонду. Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією є міжнародним фінансують установою, чий бюджет обчислюється мільярдами доларів, створеним для істотного збільшення доступності фінансових коштів, напрямки їх в найбільш нужденні регіони і забезпечення максимально можливої ефективності і гнучкості всіх процесів.

Глобальний фонд являє собою інноваційний підхід до міжнародного фінансування заходів у сфері охорони здоров'я. Він функціонує як партнерство між урядами, громадянським суспільством, приватним сектором (включаючи приватні компанії та фонди) і постраждалими громадами.

«Забезпечення людей, що живуть з ВІЛ, антиретровірусними препаратами - головна мета наших зусиль з підтримки національних програм з ВІЛ, - каже Пітер Сендс, виконавчий директор Глобального фонду для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією. - Ці нові і більш дешеві препарати для лікування дітей від ВІЛ - величезний крок вперед. Вони допоможуть нам врятувати життя найбільш вразливих членів нашого суспільства - маленьких дітей, інфікованих ВІЛ. Ми маємо намір надати країнам всіяку підтримку для максимально швидкого переходу на нові препарати ».

Інвестиції в розмірі 250000 грн., що дозволить забезпечити залучення нових пацієнтів і людей, що потребують допомоги, та в кінцевому результаті – отримання прибутку. За складеним кошторисом інвестиції в проект

складатимуть 250000 грн. Ставка дисконтування була обрана за курсом НБУ, що складає з 16 квітня 2020 року 7,5%.

Розрахунок очікуваних доходів від проекту наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані доходи від проекту

Рік	Сума надходжень (CF <sub>i</sub> )
1	2
Перший	80000
Другий	90000
Третій	100000
Четвертий	110000
П'ятий	120000

Спочатку доцільно розрахувати чисті грошові потоки за формулою:

$$PV = \frac{CF_i}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF<sub>i</sub> – грошові потоки (доходи) по роках;

r – ставка дисконтування;

t – номер року за рахунком.

$$PV_{1 \text{ року}} = \frac{80000}{(1+0,075)^1} = 74418,60 \text{ грн}$$

$$PV_{2 \text{ року}} = \frac{90000}{(1+0,075)^2} = 77879,94 \text{ грн}$$

$$PV_{3 \text{ року}} = \frac{100000}{(1+0,075)^3} = 80496,06 \text{ грн}$$

$$PV_{4 \text{ року}} = \frac{110000}{(1+0,075)^4} = 82368,06 \text{ грн}$$

$$PV_{5 \text{ року}} = \frac{120000}{(1+0,075)^5} = 83587,04 \text{ грн}$$

$$\sum PV = PV_1 + PV_2 + PV_3 + PV_4 + PV_5 =$$

$$= 74418,60 + 77879,94 + 80496,06 + 82368,06 + 83587,04 = 398749,69 \text{ грн}$$

Розрахуємо NPV проекту за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^T \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{i=1}^m \frac{IC}{(1+r)^i}, \quad (3.2)$$

де  $P_k$  – річні грошові надходження впродовж  $T$  років;

$IC$  – інвестиції впродовж  $m$  років;

$r$  – ставка дисконтування.

$$NPV = \frac{74418,60}{(1+0,075)^1} + \frac{77879,94}{(1+0,075)^2} + \frac{80496,06}{(1+0,075)^3} + \frac{82368,06}{(1+0,075)^4} + \frac{83587,04}{(1+0,075)^5} -$$

$$\frac{250000}{(1+0,075)^1} = 148749,69 \text{ грн}$$

Отримані результати можна звести у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок NPV проекту при ставці дисконтування 7,5%

t	$I_0$	$CF_t$	$(1+r)^t$	$PV_t$	NPV
1	2	3	4	5	6
0	-250000		0		-250000
1		80000	1,08	74418,60	-175581,40
2		90000	1,16	77879,94	-97701,46
3		100000	1,24	80496,06	-17205,40
4		110000	1,34	82368,06	65162,65
5		120000	1,44	83587,04	148749,69

Якщо  $NPV > 0$ , проект слід прийняти; якщо  $NPV < 0$  - відхилити; якщо  $NPV = 0$  – проект не прибутковий та не збитковий.

Отже, розрахувавши  $NPV$  ми бачимо, що протягом двох років, а саме четвертого та п'ятого, підприємство отримує прибутки, що покривають витрати, а отже проект слід прийняти.

Індекс рентабельності на відмінну від  $NPV$  є відносною величиною і розраховується за формулою:

$$PI = \sum_t^k \frac{P_k}{(1+r)^t} \div IC, \quad (3.3)$$

де  $P_k$  - річний дохід;

$IC$  - стартові інвестиції;

$r$  - норма дисконту.

$$PI = \frac{398748,69}{250000} = 1,59 \text{ (59\%)}$$

В даному випадку 398748,69 грн – це дохід, 250000 грн – витрати. Таким чином, даний проект слід прийняти тому, що він є рентабельним.

Ми вже порахували  $NPV$  для ставки дисконтування, що дорівнює 7,5%. У цьому випадку  $NPV = 148749,69$  грн.

Тепер прийемо ставку дисконтування дорівнює 27 % і розрахуємо  $NPV$  за формулою 3.2 задля того, щоб потім розрахувати внутрішню норму доходності інвестицій (IRR).

Чисті грошові потоки при новій ставці дисконтування дорівнюватимуть:

$$PV_{1 \text{ року}} = \frac{80000}{(1+0,27)^1} = 62992,13 \text{ грн}$$

$$PV_{2 \text{ року}} = \frac{90000}{(1+0,27)^2} = 55800,11 \text{ грн}$$

$$PV_{3 \text{ року}} = \frac{100000}{(1+0,27)^3} = 48819 \text{ грн}$$

$$PV_{4 \text{ року}} = \frac{110000}{(1+0,27)^4} = 42284,17 \text{ грн}$$

$$PV_{5 \text{ року}} = \frac{120000}{(1+0,27)^5} = 36621,41 \text{ грн}$$

$$\sum PV = 62992,13 + 55800,11 + 48819 + 42284,17 + 36621,41 = 246216,81 \text{ грн}$$

Розрахуємо NPV проекту при ставці дисконтування 27% за формулою 3.2.

$$NPV = \frac{62992,13}{(1+0,27)^1} + \frac{55800,11}{(1+0,27)^2} + \frac{48819,00}{(1+0,27)^3} + \frac{42284,17}{(1+0,27)^4} + \frac{36321,41}{(1+0,27)^5} - \frac{250000}{(1+0,27)^1} = -3783,19 \text{ грн}$$

Отримані результати зводимо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок NPV проекту при ставці дисконтування 27%

t	I <sub>0</sub>	CF <sub>t</sub>	(1+r) <sup>t</sup>	PV	NPV
0	-250000				-250000
1		80000	1,27	62992,13	-187007,87
2		90000	1,61	55800,11	-131207,76
3		100000	2,05	48819,00	-82388,77
4		110000	2,60	42284,17	-40104,60
5		120000	3,30	36321,41	-3783,19

Негативне значення NPV проекту сигналізує про те, що проект буде некупним, тому ми можемо розрахувати внутрішню норму доходності інвестицій.

Отже, при ставці 7,5% NPV позитивний, а при ставці 27% – від'ємний. Значить внутрішня норма прибутковості IRR буде в межах 7,5–27%.



Внутрішній коефіцієнт ефективності або внутрішня норма доходності інвестицій (IRR) розраховується за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (3.4)$$

де  $A$  — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

$B$  — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

$a$  — величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту  $A$ ;

$b$  — величина негативної NPV, при величині ставки дисконту  $B$ .

$$IRR = 7,5 + \frac{148749,69 * (27 - 7,5)}{148749,69 - (-3783,19)} = 26,5\%$$

Розрахуємо терміни окупності проекту простий та дисконтований при ставці дисконтування 7,5%.

Терміни окупності простий: інвестиції склали 250000 грн.

У перший рік дохід складе 80000 грн, тобто інвестиції не окупляться.

У другій рік дохід складе 90000 грн, тобто за два роки доходи складатимуть:  $80000 + 90000 = 170000$  грн, що менше суми інвестицій.

У третій рік дохід складе 100000 грн, тобто за три роки доходи складатимуть  $170000 + 100000 = 270000$  грн, що більше суми інвестицій.

Тобто термін окупності простий буде 2 з чимось року. Знайдемо точне значення за формулою: термін окупності простий =  $2 + (\text{залишок боргу інвестору на кінець другого року}) / \text{грошовий потік за третій рік} = 2 + 80000/100000 = 2,8$  року

Терміни окупності дисконтований: інвестиції складають 250000 грн.

У перший рік чистий грошовий потік 74418,60 грн, тобто інвестиції не окупляться.

У другій рік чистий грошовий потік 77878,94 грн., тобто за два роки дисконтовані доходи склали  $74418,60 + 77878,94 = 155297,54$  грн., що менше суми інвестицій.

У третій рік чистий грошовий потік 80496,06 грн., тобто за три роки дисконтовані доходи склали  $155297,54 + 80496,06 = 235793,6$  грн., що знову менше суми інвестицій.

У четвертий рік чистий грошовий потік 82368,05 грн., тобто за чотири роки дисконтовані доходи склали  $235793,6 + 82368,05 = 318161,65$  грн., що більше суми інвестицій. Тобто термін окупності дисконтований буде більше 3, але менше 4 років. Знайдемо точне значення за формулою: Термін окупності дисконтований =  $3 + (\text{залишок боргу інвестору на кінець третього року}) / \text{чистий грошовий потік за четвертий рік}$ .

Отже, термін окупності дисконтований складе:  $3 + 14206,4/82368,05 = 3,17$  року (див. рисунок 3.7).

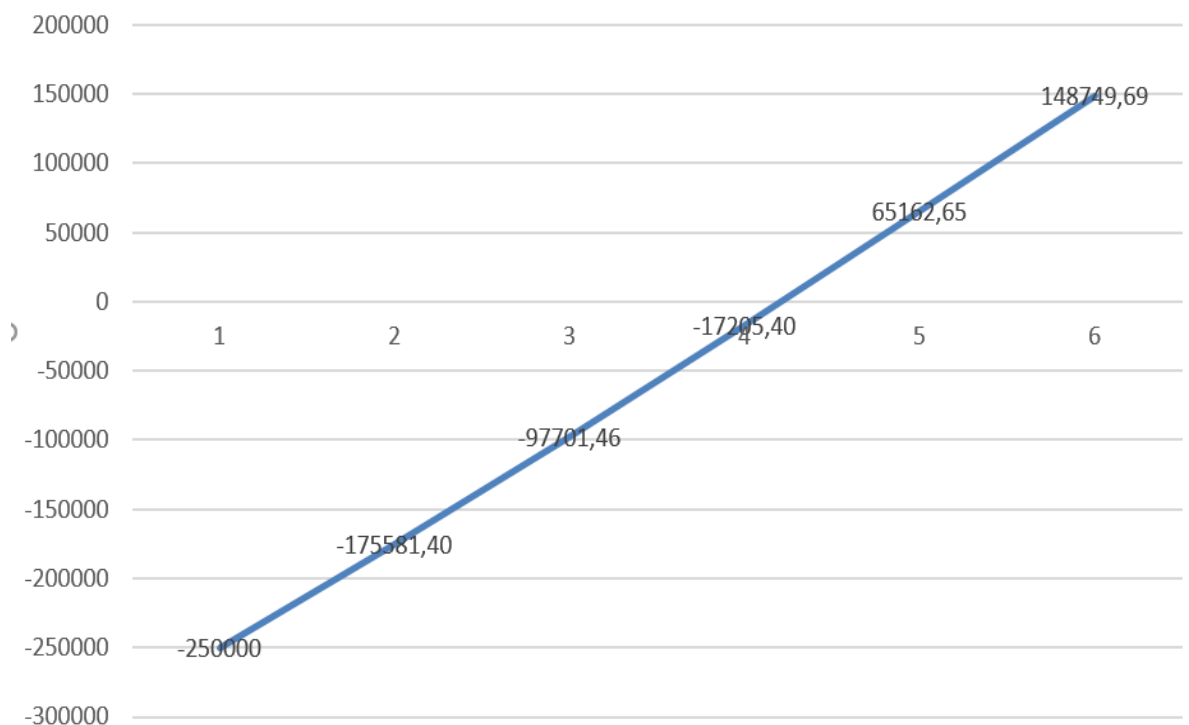


Рисунок 3.7 – Грошові надходження за 5 років проекту

Із зазначених вище розрахунків видно, що проект є вигідним. Проект почне приносити прибутки вже на четвертому році. Індекс рентабельності проекту буде становити 1,59 (він більший за одиницю, що ще раз доводить, що проект буде окупним). Термін окупності простий буде становити 2,8 року, а термін окупності дисконтований буде становити 3,17 року. Методом підбору було встановлено, що внутрішня норма прибутковості при якій NPV буде додатнім лежить в проміжку між 7,5 та 27%, а при точних розрахунках внутрішня норму прибутковості IRR становитиме 26,5%.

### **3.3 Ефективність запропонованого проекту**

У контексті соціальної роботи збір коштів – це діяльність, спрямована на пошук і залучення коштів для реалізації соціально значимих планів та надання організаційної підтримки некомерційним організаціям. Залучення коштів – це не прохання грошей, як зазвичай, а продаж вашої продукції (послуг, проектів, планів, ідей тощо) потенційним донорам, спонсорам, грантоотримувачам.

Вони просять про благодійність, а організації, що працюють у соціальній галузі, не потребують благодійності, а навмисно жертвують. Кожній благодійній організації слід навчитися переконувати донорів, інвесторів та волонтерів у тому, що діяльності фонду необхідна суспільству. [28, с.27].

Для того, щоб отримати підтримку, соціальна організація повинна постійно турбуватися принаймні про три речі:

1. робити хорошу роботу;
2. вміти показувати її результати;
3. навчитися переконувати людей, що ця робота також корисна для них.

Можна впевнено говорити, що люди готові платити за те, щоб отримати моральне задоволення від своїх дій, нехай навіть несвідомо.

У той же час, необхідно пам'ятати, що мотиви донора є основою всієї діяльності по залученню коштів. Вони визначають характер і зміст звернення, вибір методів, аргументів для переконання і стратегії розвитку відносин з донором.

Розумінню мотивів донорів (саме донорів, а не інвесторів, адже благодійна сфера останні роки бажає покращити свій негативний імідж і відділяється від бізнес-сфери та її лексики) можуть допомогти знання п'яти принципів фандрайзингу. Вони застосовуються незалежно від того, чи звертаються з проханням про корпоративні пожертви, гранти фондів чи особисті пожертви:

1. Донори дають гроші людям. Має значення не скільки організація, скільки те, хто залучений до її роботи, і хто просить кошти. Потенційним донорам-компаніям, фондам чи приватним особам цікавий людський фактор будь-якої заявки і будь-якого внеску.

2. Донори дають гроші тому, що хочуть. Це їм приємно і викликає у них відчуття задоволеності – тобто благодійна організація не нав'язується будь-кому з проханням подумати про пожертву організації тільки тому, що вважаєте її гідною пожертвам.

3. Донори дають кошти тільки тоді, коли їх про це просять. Добровільні пожертви зустрічаються не так часто. Загальні заклики надати допомогу, без конкретного визначення сфери спрямування пожертви, не дають результатів. Як висновок: люди роблять солідні пожертви тільки тоді, коли їх просять про солідні пожертви.

4. Донори дають кошти на фінансування можливостей, а не потреб. Донори дають кошти не організації-заявнику. Вони надають їх для клієнтів будь-якого фонду. Благодійний фонд виступає в ролі посередника.

5. Донори дають кошти успіху, а не нестатку. Ефект переможця діє і в фандрайзингу: людям подобається приймати участь в успішній кампанії, мати справу з організацією, яка отримує все більшу підтримку [23, с.29].

Не менш важливо знати, чому донори відмовляють у пожертві. Можливо це викликано тим, що вони не зацікавлені в даному напрямку діяльності, яким

займається організація-заявник, чи з певних причин не хочуть жертвувати саме цій організації. Останнє може пояснюватися негативним іміджем організації, чутками чи тим, що організація яка, наприклад, займається допомогою малозабезпеченим, знаходиться в розкішному офісі, використовує дороге офісне обладнання. Часто донори думають, що та сума, яку вони могли б пожертвувати, занадто мала для суттєвого поліпшення ситуації. Працівники благодійної організації мають працювати над тим, щоб пояснювати людям, що важливий і суттєвий кожен внесок, будь-яка сума, навіть якщо проблема виглядає наскільки складною, що здається, її не можна вирішити зусиллями однієї організації.

Слід пам'ятати, що не існує ніякої «магічної формули» для успішного фандрайзингу і ніякого способу гарантовано отримати кошти у відповідь на прохання.

Безперечно можна сказати, що вся діяльність благодійної організації по залученню ресурсів зосереджена навколо основних питань – «Для чого?», «Що?», «Де?», «Як?». Спочатку організації необхідно абсолютно чітко визначити, для чого, для досягнення якої мети або вирішення якої проблеми потрібні кошти. Потім що конкретно необхідно (гроші, приміщення, майно, послуги). Де ці кошти знаходяться, або, іншими словами, у кого їх можна попросити і як це зробити таким чином, щоб домогтися успіху.

Соціальний PR-проект включає в себе ряд кроків, які необхідно зробити, щоб якісно розробити проект, скласти його організаційний план і підготувати ресурси і кадри; успішно реалізувати намічений план дій, отримавши максимально можливий результат.

Перелік дій, які можуть допомогти благодійній організації та покращити її впізнаваність:

1. Аналіз ситуації та постановка проблеми або проектне обґрунтування (вивчення громадської думки з даного питання (кабінетні і польові дослідження), визначення та опис соціальної проблеми; визначення труднощів, аналіз можливостей замовника і виконавця.

2. Стратегічне планування (визначення мети проекту). Побудова піраміди завдань; цільова, ключова, залучена аудиторії; аналіз ресурсів, креативна концепція, стратегічна модель; тестування (апробування) основних тез та ідей проекту.

3. Ключові напрямки проекту (тактика) планування основних заходів для цільової аудиторії (мета, завдання, цільова аудиторія, обґрунтування необхідності проведення заходу), партизанські методи або прийоми вірусного маркетингу, складання плану роботи.

4. Календарне планування (складання робочого графіка заходів для цільових аудиторій, ЗМІ, заходів з розвитку корпоративної культури; розподіл обов'язків всередині команди, роз'яснення обов'язків та навчання членів команди).

5. Робота зі ЗМІ (обґрунтування каналів ЗМІ), медіапланування, написання статей та прес-релізів, організація публікацій у ЗМІ, створення резонансу в мережі Інтернет.

6. Бюджетне планування проекту (визначення необхідних ресурсів і джерел їх отримання, визначення статей бюджету і складання кошторису вибудовування кооперації).

7. Фандрайзинг проекту (за потребою) виділення груп організацій в якості потенційних спонсорів, розподіл основних статей витрат між ключовими партнерами, формування спонсорських пакетів по градаціях, підписання договорів.

8. Розробка системи оцінки та опис очікуваних результатів (критерії ефективності, інструменти вимірювання ефективності).

9. Реалізація проекту включає наступні кроки: складання пропозицій по проекту, пошук ділових партнерів, проведення офіційних переговорів, отримання необхідних ресурсів, проведення планових заходів, оцінка і контроль виконання плану, коригування плану реалізації проекту, інформування громадськості про хід та результати проекту.

10. Оцінка ефективності за обраними критеріями (дослідження, моніторинг, складання прес-кліпів і т. п.) [34, с.29].

Зупинимося докладніше на основних заходах, які найчастіше практикуються у зв'язках із громадськістю з боку діяльності соціальних та благодійних організацій:

1. Участь у виставках. Виставки дозволяють широкій міжнародній громадськості дізнатися про існування різноманітних організацій, від великих компаній та бізнес-сектору, які готові до благодійності до організацій, які потребують донорської допомоги. Це зручне місце для вивчення попиту на товари або ж послуги установи, визначення ринку збуту, залучення нових партнерів до співробітництва. Також виставки надають змогу ознайомитися з діяльністю інших громадських організацій, та налагодженню співпраці між ними. Зустрічі з представниками ЗМІ, фахівцями, потенційними споживачами, керівниками державних та громадських організацій дозволяє у невимушеній обстановці розповісти про діяльність своєї установи, плани на майбутнє, добрі справи, які вже зроблені та ін. Виставки можуть супроводжуватися конференціями, ці заходи доповнюють одне одного.

2. Підготовка медіа інструментів. Відеозаписи, фотографії і матеріали для преси, підготовлені в процесі виставки, можуть успішно використовувати-ся учасниками у подальшій рекламній діяльності.

3. Проведення «Дня відкритих дверей». Проведення організацією комплексу заходів у встановлені дні у цілях ознайомлення спільноти з конкретним проектом або ж стислого ознайомлення з усіма напрямками діяльності всіх підрозділів. Підготовка днів відкритих дверей вимагає розробки сценарію проведення цього заходу, призначення провідних у загальне і окремих зборів за інтересами (чи підрозділам). Сценарій проведення днів відкритих дверей крім зборів, зустрічей, передбачає відвідання робочих місць і ознайомлення з важливими для відвідувачів визначними пам'ятками.

4. Проведення та участь у конференціях. Ці заходи, орієнтовані безпосередньо на цільові аудиторії, проводяться для обговорення подальших дій

чи особистих питань, які викликають взаємний інтерес у присутніх. Метою проведення таких зустрічей є розширення й поглиблення контактів у сфері діяльності організації, обмін необхідною інформацією, формування іміджу організації у зовнішньому діловому середовищі та ін. [29, 67 с.].

Отже, зазначені вище методи допоможуть дізнатися більшій кількості людей про діяльність фонду «Антиснід Україна» та покращення іміджу організацій серед різних верств платоспроможного населення, що призведе до збільшення кількості спонсорів і волонтерів. Залучені кошти підуть на покращення обладнання «холодного ланцюга» БФ. Аналізуючи тісну співпрацю с донорськими організаціями та враховуючи вищезазначені дії, очікується, що внески збільшаться на 15% у разі вдалого проведення проекту (див. таблицю 3.6).

Таблиця 3.6 – Очікувані внески від донорських організацій

Донорська організація	Програма	2020 рік	Очікувані внески
1	2	3	4
Агентство США з міжнародного розвитку	RESPECT	105891	121775
Всесвітня продовольча програма	PRRO	46395	53355
Агенція Expertise France	5% Initiative	31837	36613
Центри з контролю та профілактики захворювань	ACCESS	18767	21583
Глобальний фонд	Програма ГФ	98786	113616
Президентський план невідкладних заходів, спрямованих на подолання СНІД	PEPFAR	189483	217906

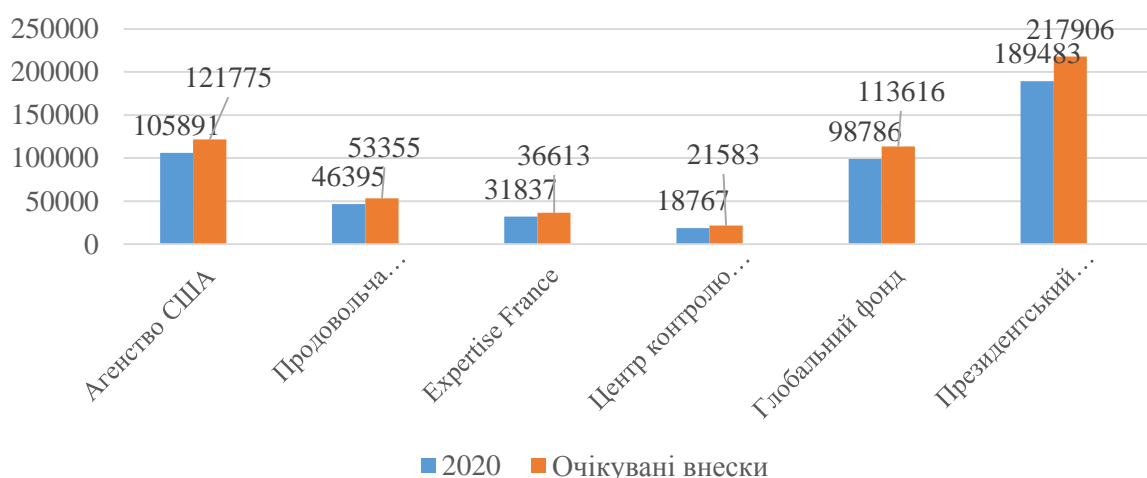


Рисунок 3.8 – Порівняння внесків донорських організацій



Після підписання угоди про надання гранту, суб'єкту-виконавцю програми, надається фінансування на розгортання діяльності. Наступні виплати залежать від здатності даного суб'єкта продемонструвати адекватне виконання роботи по досягненню заздалегідь узгоджених контрольних показників, тому БФ «Антиснід Україна» має відповідально віднестися до впровадження проекту і прозоро використати залучені кошти для покращення стану «холодного ланцюга» в організації.



Рисунок 3.9 – Порівняння обладнання холодного ланцюга БФ «Антиснід Україна» до та після проведення проекту

Сумарні очікувані внески становитимуть 564868 грн. На ці кошти можна купити такі прилади для «холодного ланцюга» БФ «Антиснід Україна»:

- 20 термосумок для зберігання та транспортування крові та медикаментів ціною 4100 грн;
- 3 холодильника для зберігання та транспортування крові та медикаментів ціною 158886 грн;
- 1 індикатор замерзання для перевірки температури крові та медикаментів ціною 5735 грн.

### 3.4 Висновки до розділу 3

У сучасному українському суспільстві соціальні організації не приділяють зв'язкам з громадськістю належної уваги. У суспільстві вже сформувалося позитивне ставлення до благодійності та волонтерству в цілому, однак ставлення до конкретних благодійних фондів залишається настороженим. Інтереси некомерційних організацій, а саме центрів соціальної благодійної допомоги, лежать в безлічі різних взаємопов'язаних сфер, і механізми зв'язків з громадськістю та їх просування в цих сферах сильно розрізняються. Це і робота із засобами масової інформації, і фандрайзинг, і взаємодія з державою, лобізм, і робота з персоналом або внутрішні комунікації. За рахунок вдало побудованої схеми зв'язків з громадськістю НКО може відкрити для себе додаткові джерела самих різних вигод – від лояльності з боку держави до довіри її цільової аудиторії.

Було запропоновано проект по привабленню донорів та волонтерів, які внесками зможуть покращити стан «холодного ланцюга» на у БФ «Антиснід Україна». Із розрахунків стало очевидно, що запропонований проект є вигідним. Проект почне приносити прибутки вже на четвертому році. Індекс рентабельності проекту буде становити 1,59 (він більший за одиницю, що ще раз доводить, що проект буде окупним). Термін окупності простий буде становити 2,8 року, а термін окупності дисконтований буде становити 3,17 року. Методом підбору було встановлено, що внутрішня норма прибутковості при якій NPV буде додатнім лежить в проміжку між 7,5 та 27%, а при точних розрахунках внутрішня норму прибутковості IRR становитиме 26,5%. Сумарні очікувані внески становитимуть 564868 грн. На ці кошти можна купити такі прилади для «холодного ланцюга» БФ «Антиснід Україна»: 20 термосумок для зберігання та транспортування крові 4100 грн; 3 холодильника для зберігання та транспортування крові та медикаментів ціною 158886 грн; 1 індикатор замерзання для перевірки температури крові та медикаментів ціною 5735 грн.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Потенціал фармакологічного ринку визначає особливий інтерес фарміндустрії до проблем «холодних ланцюгів» в останні роки. У ньому – рушійна сила розвитку як самих «холодних ланцюгів», так і всього логістичного ринку, тому що потрібні значні зусилля для забезпечення температурних умов на всьому протязі логістичного ланцюжка: від виробника сировини до лікарні і пацієнта як кінцевого споживача.

У зв'язку з важливим значенням ланцюгів «холодних поставок» та ринку «холодної» логістики загалом, актуальними є подальші дослідження можливих напрямків оптимізації ланцюгів «холодних поставок» та оцінювання їхньої економічної ефективності.

Результат неточного контролю температури вакцини навіть протягом коротких періодів може призвести до:

- погіршення формули;
- втрати потенціалу вакцини;
- відходу товару та грошей;
- неякісної імунологічної відповіді;
- необхідності повторної імунізації пацієнтів.

На підставі проведених досліджень запропоновані заходи щодо удосконалення «холодного ланцюга» з урахування логістичного підходу: 1) організація серійного виробництва і впровадження в «холодний ланцюг» приладів документального контролю температурного режиму, а також розміщення на спеціальному сайті інформації про технічні характеристики медичної техніки для «холодного ланцюга», рекомендованою міжнародними організаціями; 2) розробка єдиних вимог до організації контролю за дотриманням необхідних температурних режимів зберігання і транспортування МІБП з моменту їх виробництва до моменту застосування; 3) організація професійної підготовки персоналу, який забезпечує функціонування «холодного ланцюга».

Проведення практичної частини роботи було націлене на формування необхідних професійних навичок. Здійснюючи цю роботу, було вивчено організаційну та управлінську структуру БФ «Антиснід Україна», проаналізовано цільові аудиторії, визначено місце організації в соціальному та громадському середовищі, дана оцінка діяльності організації. Досліджено та відзначено дієві фандрайзингові кроки діяльності організації. В роботі були визначені напрямки PR-діяльності для вирішення завдань організації з просування нового проекту «Комп'ютер для початківців», планування заходів «Дня відкритих дверей».

Сформульовані цілі та намічена стратегія та методика підвищення відвідуваності сайту. Взаємодіяли з аудиторією безпосередньо за допомогою телефону і смс-повідомлень, роздавали інформаційні листівки, а також використовували заходи непрямого впливу (контекстна соціальна реклама).

У процесі виконання практичної частиною дипломної роботи були отримані різні професійні навички, такі як розробка рекламних стратегій, комунікація з суб'єктами зовнішнього середовища організації, використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних сервісів, робота з вторинними джерелами інформації. Таким чином, здійснення PR в соціальній сфері означає не просто надання тій чи іншій організації (соціальній службі) позитивного іміджу; зв'язки з громадськістю сприяють підвищенню ефективності роботи всієї сфери надання соціальних послуг, впровадження форм самопомоги і проведення профілактичних заходів серед соціально-вразливих верств населення і суспільства в цілому.

Було представлено загальний опис компанії БФ «Антиснід Україна», а також аналіз виробничо-господарської діяльності. Основним видом діяльності компанії є надання благодійної допомоги ВІЛ-інфікованим людям.

Зазначається, що БФ «Антиснід Україна» має функціональну організаційну структуру в керівництві з генеральним директором. Перевагами цієї структури є централізація стратегічних та децентралізація оперативних рішень. А

недоліками є труднощі у розподілі влади, збільшення тривалості прийняття рішень.

Проаналізовано фінансові результати БФ «Антиснід Україна» за період 2019-2020 років. Аналіз показав, що економічні показники мають тенденцію до зростання, збільшення собівартості, розглянуто склад та структуру операційних витрат досліджуваного підприємства.

Фонд управляє своїми витратами та чистими активами для того, щоб забезпечити здатність проваджувати свою діяльність на безперервній основі і, водночас, досягати своїх цілей за рахунок оптимізації витрат, понесених під час реалізації програм.

Розглянуто організацію «холодного ланцюга» БФ «Антиснід Україна». Потенціал фармакологічного ринку визначає особливий інтерес фарміндустрії до проблем «холодних ланцюгів» в останні роки. У ньому – рушійна сила розвитку як самих «холодних ланцюгів», так і всього логістичного ринку, тому що потрібні значні зусилля для забезпечення температурних умов на всьому протязі логістичного ланцюжка: від виробника сировини до лікарні і пацієнта як кінцевого споживача. «Холодний ланцюг» надійний настільки, наскільки надійна її слабка ланка. Якщо в процесі транспортування або зберігання температурні чи інші умови не дотримуються хоча б одним з партнерів, ми опиняємося в ситуації, коли ефективність всього «холодного ланцюга» дорівнює нулю.

У сучасному українському суспільстві соціальні організації не приділяють зв'язкам з громадськістю належної уваги. У суспільстві вже сформувалося позитивне ставлення до благодійності та волонтерству в цілому, однак ставлення до конкретних благодійних фондів залишається настороженим. Інтереси некомерційних організацій, а саме центрів соціальної благодійної допомоги, лежать в безлічі різних взаємопов'язаних сфер, і механізми зв'язків з громадськістю та їх просування в цих сферах сильно розрізняються. Це і робота із засобами масової інформації, і фандрайзинг, і взаємодія з державою, лобізм, і робота з персоналом або внутрішні комунікації. За рахунок вдало побудованої

схеми зв'язків з громадськістю НКО може відкрити для себе додаткові джерела самих різних вигод – від лояльності з боку держави до довіри її цільової аудиторії.

Було запропоновано проект по привабленню донорів та волонтерів, які внесками зможуть покращити стан «холодного ланцюга» на у БФ «Антиснід Україна». Із розрахунків стало очевидно, що запропонований проект є вигідним. Проект почне приносити прибутки вже на четвертому році. Індекс рентабельності проекту буде становити 1,59 (він більший за одиницю, що ще раз доводить, що проект буде окупним). Термін окупності простий буде становити 2,8 року, а термін окупності дисконтований буде становити 3,17 року. Методом підбору було встановлено, що внутрішня норма прибутковості при якій NPV буде додатнім лежить в проміжку між 7,5 та 27%, а при точних розрахунках внутрішня норму прибутковості IRR становитиме 26,5%. Сумарні очікувані внески становитимуть 564868 грн. На ці кошти можна купити такі прилади для «холодного ланцюга» БФ «Антиснід Україна»: 20 термосумок для зберігання та транспортування крові 4100 грн; 3 холодильника для зберігання та транспортування крові та медикаментів ціною 158886 грн; 1 індикатор замерзання для перевірки температури крові та медикаментів ціною 5735 грн. Отже, надзвичайно важливого значення в сучасних динамічних умовах розвитку національної логістичної системи звернути уваги на сферу «холодних поставок» швидкопсувних продуктів та МІБП. Проведення виваженої політики у сфері організації перевезень «холодного ланцюга» дозволить БФ «Антиснід Україна» забезпечити виконання вимог споживачів, допомагати нужденним людям, зменшувати ризики в їх діяльності, а також бути на крок попереду перед своїми конкурентами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ № 48 від 03.02.2006р. «Порядок забезпечення належних умов зберігання, транспортування, приймання та обліку медичних імунобіологічних препаратів в Україні». [Текст]/Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2006. – (Бібліотека офіційних видань).

2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 02.08.2019 № 3659-ХІІ (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3659-12>.

3. Закон України «Про захист прав споживачів» від 10.06.2019 № 1023-ХІІ (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1023-12>.

4. Закон України «Про охорону праці» від 05.04.2017 р. (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2694-12>

5. Про порядок проведення профілактичних щеплень в Україні та контроль якості й обігу медичних імунобіологічних препаратів: наказ України від 16.09.2011 р. № 595. [Електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-11#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-11#Text)

6. Порядок здійснення контролю за відповідністю імунобіологічних препаратів, що застосовуються в медичній практиці, вимогам державних і міжнародних стандартів : наказ України від 01.10.2014 р. № 589. [Електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1356-14](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1356-14)

7. Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення : закон України від 24.02.1994 р. № 4005-ХІІ. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12)

8. Про захист населення від інфекційних хвороб : закон України від 18.04.2000 р. № 1645-ІІІ. [Електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14)

9. Про схвалення Стратегії розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2022 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 1402-р. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-2019-%D1%80](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-2019-%D1%80)

10. Про затвердження Дорожньої карти з впровадження вакцини від гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, і проведення масової вакцинації у відповідь на пандемію COVID-19 в Україні у 2021- 2022 роках : Наказ МОЗ України від 24.12.2020 р. №3018. [Електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3018282-20#Text](http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3018282-20#Text)

11. Крикавський Є. В. Логістичні системи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Л. : Вид-во нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2019. – 264 с.

12. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : моногр. / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2015. – 322 с

13. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : моногр. / Н. Чухрай, О. Гірна. – Л. : "Інтелект-Захід", 2007. – 235 с.

14. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп – Бизнес", 2017. – 644 с

15. Москвітіна Т. Логістичні рішення на ринку швидкокопсувних товарів [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tr.knteu.kiev.ua/files/2012/13/3.pdf>

16. Сток Дж. Р. Стратегічне управління логістикою / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; пер. з англ. - М.: Изд-во "ИНФРА-М", 2015. - 797 с.

17. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами поставок / М. Крістофер; під заг. ред. В. С. Лукинський. - СПб. : Пітер, 2014. - 316 с.

18. Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок / Д. Уотерс. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 503 с.



19. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок / Д. Шехтер, Г. Сандер; пер. з англ. - М.: Претекст, 2011. - 230 с.

20. Керівництво процесу створення інтегрованого холодного ланцюга постачання біотехнологічних лікарських засобів [Електронний ресурс] Режим доступу: [Kerivn\\_procesu\\_stvor\\_integrov\\_holod\\_lancyuga\\_postach\\_biotehnoi\\_LZ.pdf](#)

21. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон. 2021. № 33. - 89-93 с .

22. Горелкіна А. Л. Оптимізація системи управління витратами. Державне управління. 2006. № 2. - 251-255 с.

23. Прейгер Д. К., Собкевич О. В., Ємельянова О. Ю. Стратегічні напрями розвитку транспортної галузі України у післякризовий період. / Д. К. Прейгер, О. В. Собкевич, О. Ю. Ємельянова. – К.: НІСД, 2014. – 48 с.

24. Чупайленко О.А. Транскордонні транспортно-логістичні кластери та транскордонні об'єднання в Україні / О.А. Чупайленко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 1: Серія: „Технічні науки” – К.: НТУ, 2014. – Вип. 14. – с. 266-274. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2012-study/perspektivni-napryamki-klasterizacii-vodnikh-resursiv/klasteri-vodnoi-transportnoi-logistiki-portovi-klasteri/>

25. Вергун В. А. Особливості регіональної інноваційно-інвестиційної політики Німеччини: можливості для України [Електронний ресурс] / В. А. Вергун. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2009\\_2/0516.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0516.pdf).

26. Ларіна О.Г., Основи забезпечення конкурентоспроможності регіонів в економічній моделі Фінляндії / О.Г. Ларіна // ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана», 2012 - с. 100-106.

27. Буари Ф. А. Паблик рилейшнз, или Стратегия доверия. пер. с фр. Москва: ИМИДЖ-Контакт : ИНФРА-М, 2011. - 95 с

28. Офіційний сайт ahf-ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://freehivtest.org.ua/uk/ahf-ukraine-uk/>
29. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України /В. В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. Випуск 4. – Дніпропетровськ, 2015. – С. 9-18.
30. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський. // Наукові записки Українського науководослідного інституту зв'язку. – Київ, 2016. – № 2.
31. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі / С. В. Коляденко. // Економіка. Фінанси. Менеджмент. – 2016. – № 6. – С. 106-107.
32. Малик І. П. Тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні / І. П. Малик // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Випуск 1 (14). – Луганськ, 2013.
33. Машкаров Ю. Г. Тенденції розвитку інформаційної інфраструктури в Україні / Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : Матеріали II наук. практ. семінару. 25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ // редкол.: В. М. Дрешпак ( голов. ред.). – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014 – С. 69-72.
34. Шваб К. Четвертая промышленная революция. / К. Шваб. – «Эксмо», 2016. – 168 с.
35. Сумець О. М. Логістична система підприємства АПК: визначення, аналогова модель функціонування, основні завдання / О. М. Сумець // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. Випуск 5. – Харків, 2013. – С. 166-175.
36. Козаченко Д. М. Підвищення ефективності перевезень зернових вантажів залізничним транспортом / Д. М. Козаченко, Р. В. Вернигора, Р. Ш. Рустамов // Українські залізниці. – 2014. – Випуск 7(13). – С. 56-59.

37. Смирнов И. Г., Шматок О. В. Агрологистика в Украине: современное состояние, проблемы и перспективы развития / И. Г Смирнов, О. В Шматок. // Псковский регионологический журнал. – 2014. – № 18. – С. 15-27.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (переглянуто 17 січня 2018 року).
39. Цифрова адженда України – 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (переглянуто 5 січня 2018 року).
40. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України // Голос України – 2007. – № 21 – 06 лютого.
41. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2010 р. № 2174-р // Урядовий кур'єр. – 2010. – № 240. – 22 грудня.
42. Logistics Trend Radar [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.slideshare.net/var dangasparyan/logistics-trend-radar>
43. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев : Эльга Ника-Центр. 2012. 204 с.
44. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. Москва : Финансы и статистика. 2010. 96 с.
45. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 117–123.
46. Пушкар М.С. Контролінг : монографія. Тернопіль, 2016. 146 с.
47. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. Фінанси України. 2015. № 2. С. 146–153.
48. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6(96). С. 127–130.
49. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Вісник. 2010. № 1(11). С. 46–50.

50. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 11(113). С. 96–107.
51. Балабанова Л.В., Балабанич А.В., Коломицева С.І., Смерічевська С.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингової стратегії підприємства. Навч.посібник / За ред. Л.В.Балабанової. 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с. С.51-76.
52. Гриценко С.И. Транспортно-логистические кластеры в Украине: пути становления и развития: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 218 с.
53. Смерічевська С. В., Стратегія інноваційного розвитку економіки та соціальної сфери України // Аналітико-інформаційний журнал «Схід». Донецьк: Український культурологічний центр. 2008. №6 (90). С.10-13
54. Смеричевская С. В., Смеричевский С.Ф. Стратегический маркетинг. Учебное пособие. Донецк : ДонГУЭТ, 2005. - 204 с.
55. Герамі В. Д., Колік А. В. Керування транспортними системами. Транспортне забезпечення логістики // М .: Юрайт, 2015. - 438 с. ISBN 978-5-9916-5548-4. С. 113-117
55. Учайкін В. Ф., Шамшева О. В. Терміни та визначення. Умови транспортування і зберігання // Керівництво по клінічній вакцинології. - М.: ГЕОТАР-Медіа, 2006. - С. 542-549. - 592 с
56. Зоріна І. Г., Макарова В. В., Торяник О. В. Сучасні підходи до імунопрофілактики інфекцій // М., Берлін: Директ-Медіа, 2020. - 206 с. ISBN 978-5-4499-1280-0. С. 79-85.
57. Воронов А. В., Кухаренко А. В., Балдін С. Ю., Андреева І. І., Казанцева М. М. Вироблення вимог до логістики термолабільних лікарських препаратів на 4 рівні «холодного ланцюга» / М .: Академія природознавства, 2015. - 231 с. ISSN 1812-7339, УДК 615.014.4: 616-082. С. 63-67
58. Майерс Л., Метваллі С., Марран М., Штаффель К., Ісмаїлова Г., Бранд Т. Глобальний план дій щодо чуми великої рогатої худоби: постліквідаційний період / Продовольча і сільськогосподарська організація ООН, Всесвітня організація з охорони здоров'я тварин // ФАО, МЕБ, 2019 г. ISBN 978-92-5-

131791-4 / ISBN 978-92-95115-31-6. 85 с. (С. 73: Обов'язки країн, які отримують вакцину проти ЧКРС / Холодовий ланцюг).

59. Шехтер Дэймон, Сандер Гордон. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Пер. с англ. – М.: Претекст, 2008. – 230 с.

60. Аніскін Ю.П. Планування і контролінг. - М .: Омега-Л, 2013.

61. Данілочкіна Н.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством. - М .: ЮНИТИ, 2003. – 75 с.

62. Кармінський А.М. Контролінг у бізнесі: Методолог. і практ. основи побудови контролінгу в організаціях. - М .: Фінанси і статистика, 2002. – 32 с.

63. Попов В.М. Ділове планування. Методи. Організація. Сучасна практика. - М .: Фінанси і статистика, 2004. – 12 с.

64. Попова Л.В. Контролінг. - М .: Річ навіть і Сервіс, 2003. – 129 с.

65. Тейлор А.Х. Фінансове планування і контроль. - М .: ИНФРА-М, 2002. – 67 с.

66. Уткін Е.А. Контролінг: російська практика. - М .: Фінанси і статистика, 2004. – 79 с.

67. Анікін Б.А., Руда І.Л. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту: Навчальний посібник. - М .: Вид-во інфа-М, 2009. - 30 с.

68. Корпоративна логістика. 300 відповідей професіоналів / Під загальною і науч. ред. В.І.Сергеева - М .: інфа-М, 2004. - 976 с.

69. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами поставок / За заг. ред. В.С. Лукинський. - СПб .: Пітер, 2004. - 316 с.

70. Основи логістики. Підручник для вузів. / Под ред. В. Щербакова. - СПб .: Пітер, 2009. - 432 с.

71. Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегічне управління логістикою: Пер. з 4-го англ. изд. - М .: інфа-М, 2005. - 797 с.

72. Управління ланцюгами поставок: Довідник видавництва Gover / Под ред. Дж. Гаторни (ред. Р. Огулін, М. Рейнольдс); Пер. з 5-го англ. изд. - М .: інфа-М, 2008. - 670 с.

73. Анненков А.В. Організація виробництва і управління транспортною компанією в умовах конкуренції на транспортному ринку. Монографія - М.: РГОУПС, 2013. - 245 с.
74. Анненков А.В. Управління транспортною компанією: Монографія. - М.: ВІНІТИ РАН, 2012. - 280 с.
75. Бубнова Г.В. Моделі управління маркетингом вантажних перевезень - М: Маршрут, 2015. - 255 с
76. Велічко В.І. Організація взаємодії залізниць і вантажовідправників в сучасних умовах. // Дис. канд. техн. наук. - М.: РГОУПС, 2011. - 121 с.
77. Галахов В.І., Б.А. Левін, В.Н. Морозов, В.В. Шашкін. Мультиmodalні транспортні коридори (системний підхід). - М.: Транспорт, 2016. - 71 с.
78. Іловайській Н.Д., Каштанов Л.А., Юригіна Т.І. Удосконалення транспортного обслуговування вантажовласників // Ж.д. транспорт. Сер. 2013. – 321 с.
79. Клепиков В.П., Клепиков В.В. Змішані перевезення: еволюція наукових ідей // Світ транспорту, 2015, №4 - с. 142-147.
80. Клепиков В.В. Експортні вантажопотоки: дефіцит координації // Світ транспорту, 2014 - , с. 86-89.
81. Клепиков В.П. «Змішані перевезення російських експортних вантажів». - М.: Р-Консульт, 2014. - 224 с.
82. Клепиков В.В. Проблеми і завдання, що стоять перед російськими транспортними підприємствами при організації експортних вантажопотоків // Наука транспорту, Праці, МИИТ - М., 2015 - с. 11-13.
83. Клепиков В.В. Прединвестиционная фаза основа бізнес-плану проекту змішаних перевезень // Економіка залізниць, 2004, №10, с. 27-30.
84. Клепиков В.В. Залізничний транспорт в організації перевезень змішаних зовнішньоекономічних вантажів // Наука транспорту, Праці, МИИТ. - М., 2015, с. 11-14.
85. Межох З.П. Маркетинг в бізнес-плануванні // залізничний транспорт, 2011., №8, с. 72-75.

86. Резер С.М. Логістика експедиції вантажних перевезень - М .: ВІНІТІ  
РАН. 2012. - 472 с.