

development and reasonable mobility of the population]. World achievements and modern trends in the development of tourism and the hotel and restaurant industry: materials of the II International Scientific and Practical Conference, Zaporizhzhia, November 10, 2023 [Electronic resource]: collective of authors; in general ed. Prof. V. M. Zaitseva; Electron. data. – Zaporizhzhia: NU "Zaporizhzhia Polytechnic", 2023. – 1268 p. P.399-402. [in Ukr.].

ABSTRACT

Larysa Martseniuk, Yevheniia Kovalenko-Marchenkova, Mykola Hnennyi, Anatoliy Zhilkin. Directions of logistics trends in the transport sector taking into account martial status and intelligent mobility. The article outlines directions for the development of logistics in tourism and provides effective recommendations for the introduction of various types of logistics operations in the tourism industry in Ukraine. Tourism is a business related to the organization and conduct of vacations and visiting tourist attractions. Logistics refers to a set of services that facilitate the physical transportation of goods, cross-border trade and cross-border business. In both commercial and public sectors, effective management and information technology solutions are necessary to ensure high-quality logistics. In today's global business environment, a country's competitiveness is determined by its ability to manage logistics.

Reliable supply chains and service provision for sellers are important factors. The complexity of global supply systems is increasing. The environment is the main attraction for travelers seeking a tourism product. Landscape, seascape, beaches and climate are examples of natural resources. Various attractions are also available to tourists, from historical sites to amusement parks. In addition, the tourism sector offers social attractions, such as interacting with local people and learning about their way of life. Logistics trends in logistics for the near future have been formed. Special attention is paid to the transport component of tourist activity. Emphasis was placed on the need to observe security conditions, especially during martial law. Modernization of the infrastructure of the passenger complex of transport through the creation of a system of passenger transport hubs in the country is a progressive direction of the logistic trend of the future.

Logistics trends in logistics for the near future have been formed: warehouse simulation, flexibility of logistics, automation of robotic processes, analysis of large volumes of data, sustainable development and green logistics.

The future of the tourism industry involves safety, as well as taking into account a complex of social, environmental and other factors. Tourism is largely dependent on the destination or new location and marketing strategies to promote tourism products. The process of customer behavior in the tourism industry changes as a result of trends or tendencies, including those imposed on potential tourists with the help of modern effective marketing technologies.

Keywords: *tourism, logistics, transport logistics, tourism logistics, smart mobility.*

УДК 353:351.862.4

DOI: 10.31733/2078-3566-2023-6-248-254

Алла ТАРАСЮК[©]

кандидат економічних наук, доцент
(Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Проекти розвитку особливо важливі для економіки України, котра несе важкі втрати в результаті дії воєнного стану. Вивчено проблеми впровадження проєктів економічного розвитку та обґрунтовано доцільність їх застосування. Розроблено науково обґрунтовані концептуальні засади та практичні рекомендації стосовно основних тенденцій управління проєктами розвитку. Встановлено, що особливостями проєктів розвитку є те, що до цілей належать не тільки кінцеві результати проєкту, але й обрані шляхи досягнення цих цілей. Запропоновані заходи дозволяють забезпечити керованість процесу реалізації проєкту, завдяки аналізу інструментів, здійсненню оцінки ризиків проєкту та запобіганню останнім. Для забезпечення розбудови і повоєнного розвитку доцільно об'єднати зусилля держави і суб'єктів господарювання в спільній програмі розвитку національної економіки

Ключові слова: *проєкт економічного розвитку, повоєнна розбудова, управління проєктами.*

© А. Тарасюк, 2023

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7765-502X>
tarasiuk29@gmail.com

Постановка проблеми. Проблематика розбудови економіки України на сьогодні набуває особливої актуальності. В умовах, коли активні воєнні дії на території України продовжуються більше двох років, втрачено частину економічного потенціалу, держава послідовно провадить численні реформи у різних сферах, спрямовані на стабілізацію економіки та створення умов для післявоєнної розбудови. Застосування проектів економічного розвитку в розбудові національної економіки актуальне та вимагає додаткових досліджень.

Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проблеми використання підходів управління проектами в економіці України досліджували у своїх працях такі вітчизняні вчені, як Л. Батенко, О. Бабчук, Р. Будинський, В. Верба, Н. Кукудяк, Н. Краснокутська, А. Лезіна, В. Москалюк, Н. Шпак та ін. Економічні, соціальні і політичні реалії актуалізують вивчення проектів економічного розвитку як проблематику, що має теоретико-прикладне значення.

Мета статті – всебічно дослідити особливості застосування проектів економічного розвитку в процесі розбудови України в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану однією з найбільш нагальних проблем підприємств в Україні, які продовжують функціонувати, попри всі виклики сучасності, є формування позабюджетних інвестицій.

Створення національної програми розвитку для післявоєнного відновлення економіки України посприє залученню додаткових інвестицій і дасть можливість суб'єктам господарювання, реалізуючи проекти економічного розвитку, розширити можливості реалізації конкретних проектів.

Для успішного застосування проектів економічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення, необхідно забезпечити оптимальне поєднання таких складових: команду, що реалізує проект, процедурну модель та програмне забезпечення.

Проекти розбудови і розвитку, спрямовані на досягнення економічних та соціальних цілей. Тому їх особливостями є те, що до цілей належать не тільки кінцеві результати проекту, але й обрані шляхи досягнення цих цілей (наприклад, застосовані в проекті технології). Досягнення цілей проекту може бути реалізоване різними способами.

Оцінити ефективність використання цих способів допоможуть критерії успішності досягнення поставлених цілей.

Терміни та вартість (його цільова функція) є основними критеріями оцінки виконання проекту, а заплановані цілі та якість – основними обмеженнями при розгляді та оцінюванні різноманітних варіантів.

Із метою забезпечення ефективного управління проектами розбудови та розвитку в період післявоєнного відновлення необхідно активно використати економічні важелі. Технологічна складова та ресурсне забезпечення становлять запоруку успіху, дозволяючи впливати на результати: якість, строки та вартість виконання робіт.

Невизначеність умов реалізації проектів розбудови (оскільки активна фаза воєнних дій не закінчилась) буде потребувати застосування додаткових заходів, що забезпечують ефективність проекту, таких як: відповідні методи обліку, раціональне планування проекту, оптимальні умови укладання контрактів. Обов'язковим в умовах невизначеності є аналіз ризиків.

Детальний аналіз ризиків дозволяє забезпечити управління ними від нівелювання до попередження.

У табл. 1 наведено перелік основних ризиків проектів розвитку та можливі методи запобігання їм [4-5].

Успіх реалізації проектів розвитку, значною мірою, буде визначатися досконалістю застосованої організаційної структури. Найбільшої уваги вимагають склад елементів системи управління та зв'язки між ними. Посадові та структурні одиниці, зв'язки, що виникають між ними, а також процеси приймають рішень, визначають ефективність прийняття рішень і виконання робіт.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, та участі у проектах розвитку органів місцевого самоврядування, основною вимогою до організаційних структур управління є забезпечення динамізму, оскільки проект живе й розвивається протягом життєвого циклу як відкрита система, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Таким вимогам відповідає матрична і функціональна структури.

Таблиця 1

Оцінка ризиків проєктів розвитку та методів запобігання

Вид ризику	Методи запобігання ризикам	Відповідальний виконавець
Недостатня достовірність прогнозу зміни вартості матеріалів	Збір статистичних даних для прогнозування	Аналітик проєкту
Зміна ринкових умов	Зміна плану проєкту	Куратор проєкту
Порушення строків видачі документації	Розробка умов контракту з передбаченими санкціями за затримку і мотиваційними заходами за дострокове оформлення документації	Замовник
Нестача кваліфікованих кадрів	Відбір кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву	Куратор проєкту
Порушення строків фінансування	Пошук альтернативних джерел фінансування; фінансове планування; перегляд графіка	Аналітик проєкту Куратор проєкту
Застосування невідповідних методів планування	Удосконалення планів проєкту	Аналітик проєкту Куратор проєкту
Зміна цілей проєкту	Розробка і підписання додаткових угод	Куратор проєкту
Нестабільне фінансування	Пошук та залучення альтернативних джерел фінансування; призупинення проєкту; аналіз витрат та їх зменшення	Інвестор Економіст проєкту
Зрив строків та обсягів кредитування	Пошук та залучення альтернативних джерел фінансування	Інвестор

У табл. 2 наведено аналіз переваг використання різних організаційних структур управління проєктами розвитку [4-5].

Таблиця 2

Аналіз переваг організаційних структур управління

Характеристики	Види організаційних структур управління		
	Функціональна	Матрична	Проєктна
Повноваження куратора проєкту	Слабкі або відсутні	Обмежені	Від високих до необмежених
Функції куратора проєкту	Тимчасова зайнятість	Повна зайнятість	Повна зайнятість
Персонал команди проєкту	Тимчасова зайнятість	Тимчасова зайнятість	Повна зайнятість

З метою забезпечення успішної реалізації на етапі організаційного проєктування рекомендується розробка організаційної, методичної та довідкової документації, а саме:

- що містить найбільш ефективну для кожного конкретного проєкту організаційну структуру управління;
- щодо планування й оцінки складу структурних одиниць;
- детальних посадових інструкцій (регламентів, рольових інструкцій);
- точних технологічних карт процесів (організаційна структура управління проєктом).

Етапи життєвого циклу проєкту розвитку можна представити як послідовність 4-х етапів:

- 1-й етап. Здійсненість. Має такі складові: формулювання проєкту, аналіз здійсненності, розробку стратегії та її затвердження.
- 2-й етап. Планування та розробка. Має такі складові: базовий план, витрати та розклад, умови та строки контракту, планування.
- 3-й етап. Виконання робіт. Має такі: виробництво, поставки, виконання робіт, випробовування, тестування.
- 4-й етап. Завершення. Має такі складові: введення в експлуатацію, остаточні випробовування, обслуговування.

Управління проектами розвитку доцільно здійснювати шляхом використання прийомів управління проектом.

При цьому кожен процес управління являє собою послідовність взаємопов'язаних заходів, виконання яких забезпечує досягнення запланованого результату проекту.

Процеси управління пов'язані своїми результатами – результат виконання одного стає початковою інформацією для іншого. На рис. 1 наведено алгоритм процесу управління проектом розвитку.



Рис. 1. Алгоритм процесу управління проектом розвитку

Алгоритм процесу управління проектом розвитку слід розпочати з процесу ініціації проекту розвитку проектною групою, місцевими органами самоврядування та прийняття інвестором рішення щодо початку виконання проекту.

Процес ініціації містить в собі:

- ідею щодо створення проекту розбудови та розвитку;
- оцінку його економічної і соціальної значущості (відповідності стратегії розвитку регіону) обґрунтованості проекту (ціноутворення, звітність, ризики);
- узгодження плану реалізації проекту розвитку (потреба в ресурсах, робочій силі, фінансуванні);
- юридичне забезпечення успішної реалізації проекту.

На рис. 2 наведено основні складові системи управління проектами розвитку.

Процес ініціації проекту розвитку проектною групою та місцевими органами самоврядування повинен стати першим компонентом системи управління проектами розвитку.

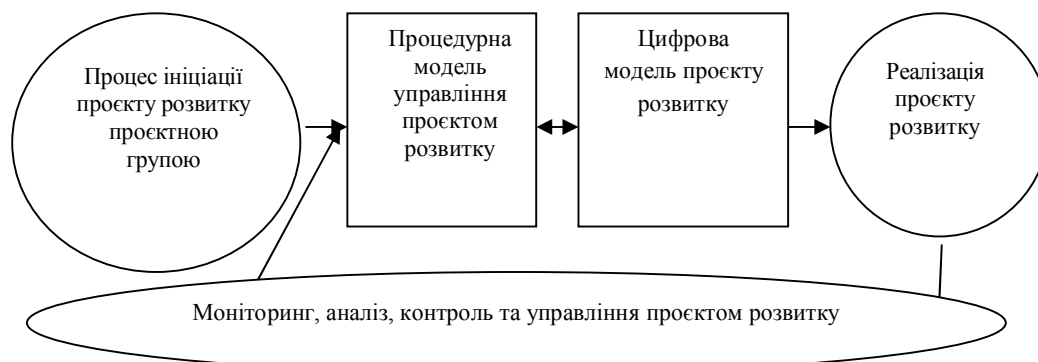


Рис. 2. Складові системи управління проектами розвитку

Планування проєкту розвитку складається з: оцінки і вибору найбільш значущих критеріїв успіху проєкту розвитку як економічного так і соціального характеру; розробки плану управління проєктом розвитку; визначення значущих складових проєкту та розрахунку сіткового графіка проєкту.

Планування проєкту розвитку передбачає розробку:

- організаційного плану проєкту розвитку (формалізована модель проєкту);
- технічного плану проєкту розвитку (цифрова модель проєкту).

Формалізована модель проєкту розвитку відображає реальну та бажану картину взаємодії внутрішніх та зовнішніх учасників. Її мета – впорядкувати процес управління проєктом і розподілити зони відповідальності ключових учасників проєкту.

Отже, до елементів складу процедурної моделі управління проєктами розвитку належать:

1) бізнес-процеси – низка сервісів, які забезпечують роботи з реалізації проєкту розвитку відповідно до сіткового графіка виконання робіт. При цьому значна увага приділяється відповідальності виконавців;

2) рольові інструкції – детальний опис обов’язків підрозділів та відповідальних осіб усередині етапів реалізації проєкту. Такий опис складається для запобігання дублюванню робіт і відповідальності;

3) регламенти взаємодії – опис функцій виконавців, котрі взаємодіють у межах етапів проєкту з чітким описом вхідних даних та вихідних результатів, а також термінів виконання (табл. 3) [4-5];

Таблиця 3

Обов’язкові складові регламенту взаємодії

Учасник проєкту	Делеговані повноваження	Вхідний документ	Вихідний документ	Термін виконання (дні)
Погодження та затвердження вартості першого етапу робіт				
Куратор проєкту	Погодження та затвердження. Відповідальний	Вартість першого етапу (розроблена)	Вартість першого етапу (затверджена)	10
Інвестор	Погоджує та затверджує	Вартість першого етапу (розроблена)	Вартість першого етапу (затверджена)	10

4) шаблони звітів: екран виконання сіткового графіка робіт; екран використання ресурсів; екран виконання умов договірної вартості; екран поставки основних матеріалів;

5) система мотивації – система заходів, які стимулюють мотивацію учасників до творчого і відповідального виконання своїх обов’язків;

6) оргструктура управління проєктом – затверджений документ, що закріплює ієрархічну структуру робіт проєкту, допомагає визначити набір функціональних обов’язків та необхідних повноважень на кожному з етапів для кожного з ключових учасників проєкту;

7) типові договори, типові ризики.

Забезпечення виконання проєкту розвитку передбачає координацію наявних ресурсів для виконання плану. Процеси виконання покликані поєднати облік процесів виконання, тобто збір та розподіл інформації про використання ресурсів для досягнення поставлених цілей між учасниками проєкту. Інформація надається у вигляді звітів.

Як складові звіту застосовують:

- звіт первинних підрозділів про обсяги, терміни і вартість виконання робіт;
- звіт про терміни і вартість поставки матеріалів на об’єкт;
- звіт про дотримання норм використання матеріалів;
- звіт про обсяги і терміни фінансування тощо.

Процеси аналізу передбачають визначення відповідності плану та результатів виконання проєкту встановленим цілям та критеріям успіху, прийняття рішень щодо необхідності використання коригуючих впливів.

Запорукою успіху реалізації проєкту є аналіз виконання проєкту розвитку. Аналіз здійснюється економічною службою проєкту та містить в собі оцінку відхилень планових і фактичних показників складених на базі поданих звітів, що дозволяє вчасно розробляти та впроваджувати заходи, необхідні для компенсації наслідків відхилень.

Процеси управління охоплюють розробку заходів корекції. Основними важелями управління є задачі та цілі проекту. Скорочення строків виконання фази проекту відповідно до затвердженого сіткового графіка забезпечується:

- залученням додаткових ресурсів;
- зміною графіків роботи.

Процеси завершення – це закінчення всіх операцій у проекті.

Куратори проектів координують основні аспекти реалізації проекту: строки, витрати та якість результату. Як правило саме ефективне управління строками робіт є запорукою успішної реалізації проекту. Тож основну увагу приділяють календарному плануванню робіт та контролю виконання сіткового графіка.

Висновки. Підсумовуючи викладене, доходимо висновку, що реалізація проектів розвитку в Україні може стати основою розбудови економіки в сучасних умовах. Основними інструментами системи управління проектами розвитку є: команда управління проектом розвитку; процедурні моделі; програмне забезпечення для управління проектами розвитку.

Запропонований алгоритм використання засобів управління проектами для забезпечення економічного розвитку в Україні набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки. Для забезпечення розбудови і повоєнного розвитку доцільно об'єднати зусилля держави і суб'єктів господарювання в спільній програмі розвитку національної економіки.

Список використаних джерел

1. Hansen L. K., Svejvig P. Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*. 2022. Vol. 53. Issue 3. P. 277–294. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/87569728221089537>.
2. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 22–37. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1722/6565656834>.
3. Будинський Р. З., Шпак Н. О. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 313–318.
4. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 3(19). С. 34–39.
5. Лезіна А. В. Управління цінністю проектів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.
6. Овечья О. В., Бабчук О. Дослідження стратегічного потенціалу промислового підприємства на прикладі ДП ВО «Карпати». *Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього (IMPULSE 2021) : матеріали Міжнародної науково-техн. конф. (м. Харків, 26-27 трав. 2021 р.)*. Харків, 2021. С. 29–32.
7. Овечья О. В., Кукудяк Н. В. Управління проектами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С.139–148.
8. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>.

Надійшла до редакції 13.12.2023

References

1. Hansen, L. K., Svejvig, P. (2022) Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*. Vol. 53. Issue 3, pp. 277–294. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/87569728221089537>.
2. Batenko, L., Liezina, A., Moskaliuk, V. (2020) Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Ensuring project management maturity: methodological approaches and practical implementation]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 30. № 1. Part 1, pp. 22–37. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1722/6565656834>. [in Ukr.].
3. Budynskyi, R. Z., Shpak, N. O. (2020) Vitchyzniani ta inozemnyi dosvid upravlinnia biznes-proektamy pidpriemstv [Domestic and foreign experience in managing business projects of enterprises]. *Infrastruktura rynku*. № 43, pp. 313–318. [in Ukr.].
4. Verba, V. A. (2009) Peredumovy uspishnoi realizatsii proektiv rozvytku [Prerequisites for the successful implementation of development projects]. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnogo instytutu KNEU*. № 3(19), pp. 34–39. [in Ukr.].
5. Liezina, A. V. (2018) Upravlinnia tsinnistiu proektiv [Project value management] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kyiv. 20 p. [in Ukr.].
6. Ovetska, O. V., Babchuk, O. (2021) Doslidzhennia strahichnogo potentsialu promyslovoho pidpriemstva na prykladі DP VO «Karpaty» [A study of the strategic potential of an industrial enterprise

using the example of the SE PA «Karpaty»). *Kreatyvniyst, pidpriemnytstvo, innovatsii: upravliniski ta osvichni trendy maibutnoho (IMPULSE 2021) : materialy Mizhnarodnoi naukovy-tekhn. konf.* (m. Kharkiv, 26-27 trav. 2021 r.). Kharkiv, pp. 29–32. [in Ukr.].

7. Ovetska, O. V., Kukudiak, N. V. (2022) Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project management: state and prospects of enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 2(46), pp. 139–148. [in Ukr.].

8. Krasnokutska, N. S., Osetrova, T. O. (2018) Evoliutsiia rozvytku ta suchasni trendy v upravlinni proektamy [Evolution of development and modern trends in project management]. *Ekonomichniy analiz*. T. 28. № 1, pp. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.236>. [in Ukr.].

ABSTRACT

Alla Tarasiuk. Peculiarities of implementation of economic development projects in Ukraine. The goal is a comprehensive study of the peculiarities of the application of economic development projects in the process of building Ukraine in the conditions of post-war economic recovery. The importance of development projects for the economy of any country is determined by their ability to create a large number of jobs, the possibility of consuming products from many sectors of the economy and ensuring sustainable economic development. This ability is especially important for the economy of Ukraine, which is suffering heavy losses as a result of the martial law, the destruction of part of the production potential, and significant losses of the workforce.

The economic effect of development is enhanced by the multiplier effect. To solve scientific problems, the following are used: comparative analysis of empirical data; abstract logical generalization. In the process of analysis, it was established that the successful implementation of development projects is designed to create conditions for solving the main problems in both society and the economy, and the foundations will be created for the beginning of a new stage of development of Ukraine, that is why the study of the possibilities of applying economic development projects in the conditions of recovery and development of Ukraine on time.

The problems of implementing economic development projects were studied and the expediency of their application was substantiated. Scientifically based conceptual principles and practical recommendations regarding the main trends of management of development projects have been developed. It has been established that the features of development projects are that the goals are not only the final results of the project, but also the chosen ways of achieving these goals. The proposed measures make it possible to ensure the controllability of the project implementation process, thanks to the analysis of tools, the implementation of project risk assessment and their prevention, the use of the most effective organizational structures, the appropriate management algorithm, procedural and digital model, and the achievement of the project goal. To ensure reconstruction and post-war development, it is advisable to combine the efforts of the state and business entities in a joint program for the development of the national economy.

Keywords: *economic development project, post-war development.*

УДК: 343.3/7

DOI: 10.31733/2078-3566-2023-6-254-262



Лілія ТИМОФЄЄВА ©

кандидат юридичних наук

(Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна)

КРИМІНАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ КОНТЕКСТІ

Проаналізовано кримінально-правові проблеми ухилення від сплати податків в євроінтеграційному контексті. Проблеми у сфері оподаткування в Україні виникають щодо різних суб'єктів господарювання. У подальшому це впливає на державний бюджет, обов'язкові виплати та фінансову безпеку кожного громадянина України. Від податків ухиляються особи, які займаються торговельним бізнесом, надають послуги, здають в оренду квартири. Водночас питання притягнення їх до відповідальності, а тим паче врегулювання цього питання залишається відкритим. Крім того, існує багато проблем щодо практики застосування кримінальної відповідальності за ухилення від

© Л. Тимофєєва, 2023

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-6587>

l.ju.t@ukr.net