

**Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту**

**Пояснювальна записка
до дипломного проекту
(магістр)**

на тему:
«Проект створення україно-лівійського ділового центру»

Підготував: студент 6 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
Абудаббус Осама Рамадан

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту
Костюкевич Р. М.

Рецензент: д.т.н., проф. кафедри
менеджменту
Скрипчук П.М.

АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі розроблено проект створення міжнародного українсько-лівійського ділового центру, головним завданням якого стане реалізація потенціалу інноваційного підприємництва між українськими і лівійськими підприємцями.

Досліжено теоритечні основи реалізації інноваційних проектів у сфері міжнародного підприємництва.

Проаналізовано потенціал інноваційного підприємництва України і Лівії та виявлено можливості для економічної співпраці, у тому числі – у сфері торгівлі продукцією із високою доданою вартістю.

Розроблена бізнес-модель створення Українсько-Лівійського міжнародного ділового центру, обгрунтовано його економічну ефективність та складено план управління проектом.

Доведено можливості реалізації проекту у результаті проведення якісного і кількісного аналізу ризиків проекту.

ANNOTATION

The project promote innovative entrepreneurship in the field of international business between the Ukrainian and Libyan businesses In the research paper developed.

Theoretical foundations of innovative entrepreneurship are investigated, in particular: the types of innovative projects and methods of their development; mechanisms for creating innovative business; forms of international innovation cooperation.

The potential of innovative entrepreneurship in Ukraine and Libya, as well as opportunities for cooperation in various fields.

There are developed a business model for creating Ukrainian-Libyan international business center, and justified by its economic efficiency.

There are proved the feasibility of the project as a result of the qualitative and quantitative analysis of project risks.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ANNOTATION	3
ВСТУП.....	5
1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ	7
1.2. ПРОЦЕСИ І МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОЧАТКУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ	15
1.3. ФОРМИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	24
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКО-ЛІВІЙСЬКОГО МІЖНАРОДНОГО ДІЛОВОГО ЦЕНТРУ	30
2.1. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АРАБСЬКИХ І ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	30
2.2. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І ПОТЕНЦІАЛ СПІВПРАЦІ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЛІВІЇ ТА УКРАЇНИ.....	39
2.1.1. Загальна характеристика підприємницького середовища в Лівії і оцінка перспектив інноваційного розвитку економіки	39
2.2.2. Аналіз можливостей розвитку інноваційного підприємництва в процесі економічної співпраці України і Лівії.....	44
2.3. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ	63
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ПЛАН УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКО-ЛІВІЙСЬКОГО ДІЛОВОГО ЦЕНТРУ В М. КИЇВ	78
3.1. Модель підтримки спільного інноваційного бізнесу України і Лівії ...	78
3.2. Оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів у пріоритетних сферах діяльності	84
3.3. План управління проектом створення Українсько-Лівійського міжнародного ділового центру	97
Висновки до розділу 3.....	105
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	112
ДОДАТКИ.....	116
ДОДАТОК 1 - GLOBAL INNOVATION INDEX - 2017	116
Додаток 2 – Сітковий графік проекту	127
Додаток 3 – Календарний план проекту	128

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація світової економіки в останні десятиліття набирає все більших темпів і розмірів. В останні роки активно в глобальну економіку вступають Арабські країни, де практика ведення бізнесу дуже відрізняється від європейської.

Багато арабських країн внаслідок зростання цін на енергоресурси змогли довести доходи на душу населення до високого рівня. У них з'явилися ресурси, які вони готові інвестувати в інновації, технології та знання.

У зв'язку з цим для європейських країн, які мають високий науково-дослідний потенціал (в тому числі і Україна), з'являються великі можливості для співпраці в галузі створення спільних наукоємких виробництв і ефективного використання природних ресурсів.

В останні роки великі перетворення відбуваються в Лівії – країні, яка має порівняно високий рівень доходів на душу населення і великі запаси природних ресурсів. Після закінчення внутрішньополітичної кризи і громадянської війни ця країна швидко увійде в світову економіку. Тому для України, як давнього партнера Лівії, потрібно шукати можливості співпраці з Лівією в різних сферах діяльності, максимально ефективно використовуючи власний інноваційний потенціал.

Цілі дослідження: розробка проекту сприяння інноваційному підприємництву між європейськими та арабськими країнами.

Для досягнення цілей були поставлені такі завдання:

- 1) дослідження теоретичних основ інноваційного підприємництва;
- 2) аналіз передумов реалізації інноваційних проектів в сфері підприємництва, які базуються на співпраці європейських і арабських країн;
- 3) аналіз інноваційного потенціалу суб'єктів підприємництва в європейських і арабських країнах;
- 4) розробка концепції програми співпраці у сфері інновацій між європейськими та арабськими країнами на прикладі України та Лівії;

5) оцінка економічної ефективності проекту створення ділового маркетингового центру в м.Києві;

6) оцінка ризиків інноваційних проектів в сфері підприємництва, створених в процесі співробітництва між європейськими та арабськими країнами.

Об'єктом дослідження є процеси співпраці європейських і арабських країн (на прикладі України та Лівії) у сфері інноваційного підприємництва.

Предметом дослідження є економічні умови створення конкурентоспроможного бізнесу на основі співпраці суб'єктів господарювання європейських і арабських країн.

Методологія дослідження: алгоритмічне моделювання, системний підхід, факторний аналіз, економіко-статистичний аналіз, порівняльний метод.

Основні науково-практичні результати. Обґрунтовано модель інтенсифікації інноваційного підприємництва між європейськими та арабськими країнами, яку можна застосовувати і до інших регіонів.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що розроблена бізнес-модель життєздатного бізнесу і доведена його економічна спроможність.

Обсяг і структура роботи. Робота обсягом 131 стор. складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який складається з 49 позицій. Робота містить 24 таблиці і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКСПОРТНООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Теоретичні основи розроблення інноваційних проектів

В економічній літературі термін “інновація” інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, який втілюється в нових продуктах і технологіях. Інноваційний продукт характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім продуктом.

Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [4].

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [4].

Вчені по-різному трактують це поняття залежно від предмета та об’єкта свого дослідження. Інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що спричиняють появу на ринку нових товарів, поліпшених промислових процесів та устаткування [10].

Відповідно до міжнародних стандартів, інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, що знайшов використання у практичній діяльності [7].

Щодо змісту цього поняття у фахівців існують два підходи: широкий і вузький. Класичним широким підходом вважають викладене австрійським

економістом І. Шумпетером ще у 1913 р. у праці “Теорія економічного розвитку” розуміння цього процесу як такого, що складається з п’яти основних варіантів:

- введення нового товару (товару, з яким не знайомий споживач, або товару нового виду);
- впровадження нового методу виробництва продукції (методу, який раніше не використовувався у цій галузі промисловості);
- відкриття нового ринку, на якому цю галузь промисловості цієї країни не було представлено;
- завоювання нового джерела сировини та напівфабрикатів;
- впровадження нової організаційної структури в будь-якій галузі.

Однак більшість економістів стоять на позиціях вузького підходу. Вони обмежують галузь інновації науково-технічними технологічними питаннями. При цьому, згідно з однією точкою зору, інновація — це процес застосування нових технологій, виробів, згідно з іншою, — результат у вигляді нових методів, продукції, технологічних процесів. Інновація — це процес, у ході якого винахід чи відкриття доводиться до стадії практичного застосування і починає давати економічний ефект, новий поштовх науково-технічних знань, що забезпечують ринковий успіх. Інновація як “новий продукт або послуга, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії [7].

Термін “інновація” почав застосовуватись у вітчизняній літературі пізніше, ніж за кордоном. Його зміст розкривають, зокрема, словники. У виданнях до 1990 р. терміна “інновація” ще немає. Водночас за кордоном це поняття виникло на початку ХХ ст. і дістало подальший розвиток та аналіз у 30-ті роки. Найінтенсивніше проблема інновацій та їх оцінки почала розвиватися у 60-ті роки ХХ ст. у зв’язку з різким зростанням масштабу та складності виконуваних НДР та ДКР, особливо в авіакосмічній, атомній та радіоелектронній промисловості, з розвитком біотехнологій [10].

Провідні, промислово розвинені країни розробляють і здійснюють інноваційні програми у пріоритетних наукових і технологічних напрямках (біотехнології, мікроелектроніки, комп'ютерних технологій, генної інженерії тощо), тобто у напрямках, які здатні забезпечити високі норми прибутку. На цій основі змінюється структура виробництва, безперервно збільшується обсяг і питома вага наукомісткої продукції. Трудомісткі, технологічно застарілі, “невигідні” й такі, що забруднюють довкілля, виробництва ліквідуються або переводяться у країни, що розвиваються. Все це перетворює інноваційний процес на головний фактор економічного зростання найбільш розвинених країн. Б. Санто наводить цікаві дані: 25 % приросту виробництва у розвинених країнах викликано прямими матеріальними інвестиціями капіталу, приблизно 35 % — підвищенням кваліфікації робочої сили і більш як 40 % економічного зростання цих країн є результатом використання наукових знахідок, винаходів, застосування технологічних інновацій [5].

Розробка сучасних технологій і продукції дає змогу підприємствам збільшувати прибуток, тим самим поліпшуючи економічне становище і конкурентоспроможність як самих підприємств, так і країн, де вони розташовані. У цьому зв'язку прискорення інноваційних процесів є важливою складовою державної політики в усіх розвинених країнах. Науково-технологічний, технічний рівень нині значною мірою визначає міжнародне становище країни, її місце на світовому ринку, стабільність національної економіки в цілому. Інтенсивне науково-технологічне суперництво останнім часом спостерігається не тільки між країнами з різними соціальними та ідеологічними системами, а й між країнами з розвинутою економікою — США, Японією, країнами ЄС тощо. Всі вони здійснювали і здійснюють продуману інноваційну політику, що дає значні економічні результати. Так, рівень технологічного розвитку Японії з 60-х років підвищився (порівняно з технологічним рівнем США) з 22 % до більш як 60 %. Значно збільшились масштаби підготовки кадрів науково-технічних працівників, кількість працівників, зайнятих у сфері НДЕКР. Швидко зросла кількість виданих

патентів. Позитивне сальдо у торгівлі наукомісткою продукцією в Японії досягло 27 млрд. дол., у США — 12 млрд. дол.

Інвестиційний проект - сукупність техніко-економічних рішень і організаційно-фінансових заходів щодо реалізації коштів і втіленню їх в інвестиційний об'єкт у формі здійснення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, будівельно-монтажних, іспитових, пуско-налагоджувальних, приймально-здавальних, організаційно-правових, рекламно-оформлювальних і інформаційних робіт і послуг з метою досягнення бажаної соціально-економічної ефективності.

Інвестиційні проекти можуть носити глобальний світовий, міждержавний, державний, регіональний і муніципальний характер.

Існує чотири ознаки, що характеризують конкретний інвестиційний проект:

- спрямованість на досягнення мети;
- координоване виконання взаємозалежних дій;
- обмежена довжина в часі;
- оригінальність (унікальність).

Життєвий цикл інвестиційного проекту включає такі стадії:

- формулювання проекту;
- аналіз проекту;
- розробку проекту;
- реалізацію проекту;
- оцінку отриманих результатів.

Формулювання проекту - це, із чого починається будь-який інвестиційний проект.

На початку життєвого шляху проекту розглядаються:

- інвестиційний задум (ідея);
- здійснюваний підхід (інноваційний, патентний і ін.);
- відповідність пропонованого техніко-технологічного рішення сертифікаційним вимогам;

- попереднє узгодження інвестиційного задуму з федеральними, регіональними, місцевими інтересами й галузевими пріоритетами;
- відбір реципієнта, здатного реалізувати проект;
- підготовка інформаційного меморандуму реципієнта.

Основними етапами розроблення й реалізації інноваційного проекту є:

1. Розробка концепції проекту, який передбачає:

- формування бізнес-ідеї, головної мети та цілей проекту. Наприклад, бізнес-ідея – створення і реалізація електричних систем опалення для приміщень, які будуть ефективними у виробництві і експлуатації; головна мета: – розробити систему електричного опалення, що є більш економічною в експлуатації, ніж індивідуальна газова; цілі проекту: розробити електричну панель для обігріву приміщень; розрахувати режими живлення електропанелі, щоб максимально використати дешевий нічний тариф для накопичення енергії і віддачі її вдень, коли тариф високий; розробити систему акумулювання енергії, накопиченої в нічні години за дешевим тарифом; і т.д.;
- призначення менеджера проекту та створення проектної команди;
- бізнес-аналіз – маркетингове обґрунтування проекту, у тому числі розроблення за його результатами маркетингової програми просування нового товару на ринок;
- визначення джерел фінансування та техніко-економічне обґрунтування інноваційного проекту.

2. Власне проектування (розроблення комплексу технічної документації – конструкторської, технологічної). На цьому етапі виконуються такі види робіт:

- розроблення технічного завдання (ТЗ), яке містить основні вимоги до розробки (нового товару – виробу чи послуги);
- розроблення технічної пропозиції (ТП). Містить додаткові та уточнені вимоги до розробки, її характеристик і показників якості, які не вказані у ТЗ. Технічна пропозиція може слугувати основою для коригування ТЗ. Вона розробляється на підставі результатів ринкових досліджень і прогнозів,

вивчення науково-технічної інформації, попередніх розрахунків та уточнення ТЗ;

- розроблення ескізного проекту (ЕП), який містить принципові технічні рішення, що передбачають: роботи з ТП, якщо вона не розроблялася; вибір елементної бази розробки й основних технічних рішень; розроблення функціональних і структурних схем виробу; відбір основних конструктивних елементів; метрологічну експертизу проекту; розроблення і випробовування макету;

- розроблення технічного проекту (ТПр). У його межах здійснюють остаточний вибір технічних рішень щодо виробу в цілому і його складових частин, що передбачають: розроблення принципів електричних, кінематичних, гідравлічних й інших схем; уточнення основних параметрів виробу; конструктивну компоновку виробу; розроблення проектів технічних умов (ТУ) постачання та виготовлення виробу; випробування макетів основних частин виробу в робочих умовах;

- розроблення робочої документації (РД), яка містить комплект конструкторських документів, що підлягають перевірці щодо стандартизації та уніфікації. На цьому етапі розробляють технологічну документацію (технологічний процес виготовлення виробу), дослідний зразок виробу, проводять його налагодження;

- попередні випробовування дослідного зразка, у ході яких визначають його відповідність вимогам ТЗ;

- державні (відомчі) випробування дослідного зразка (за необхідності). Такій перевірці підлягають газове й електричне обладнання, транспортні засоби, медична техніка тощо;

- доопрацювання конструкторської і технологічної документації за результатами випробувань;

- розробка ремонтної та експлуатаційної документації.

Відправною точкою для початку робіт на вказаних етапах є обґрунтована ідея нового товару, перевірений на споживачах його задум (концепція), а також ухвалена маркетингова програма просування товарної інновації на ринок.

3. Виготовлення і просування на ринок інноваційної продукції, що передбачає:

- підготовку, організацію й управління виробництвом у часі і просторі, у тому числі будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- організацію та управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва;
- організацію і управління системою просування і збуту продукції;
- координацію, оперативний контроль за виробництвом і збутом, моніторинг основних показників проекту і його коригування (за необхідності).

Розглянуті етапи ілюструють зміст повного циклу робіт інноваційного проекту. При виконанні робіт конкретного інноваційного проекту слід брати до уваги можливі варіанти інноваційного циклу і вносити відповідні корективи у зміст робіт проекту.

Слід зазначити, що існують й інші підходи до визначення етапів інноваційного проекту. Так, згідно з рекомендаціями Всесвітнього банку (World Bank) і Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (UNIDO), слід виділяти три фази життєвого циклу проекту:

- передінвестиційну, яка охоплює: наукові дослідження і розробки; підготовку технічного обґрунтування; розроблення, аналіз і оцінку бізнес-плану інноваційного проекту;
- інвестиційну (упровадження інноваційного проекту), яка передбачає правову підготовку інноваційного проекту; придбання нової технології, патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок; передвиробничий маркетинг нових продуктів;
- експлуатаційну
- передбачає приймання та запуск виробництва інноваційної продукції; маркетинг інноваційних продуктів; розширення виробництва інноваційної

продукції.

Проте ця послідовність етапів інноваційного проекту більше орієнтована на реалізацію стратегії прощтовхування інновації на ринок, імовірність реалізації якої є досить незначною. Вона характерна для радикальних інновацій, які можуть започаткувати нову галузь.

У більшості випадків доцільнішим є виділення послідовності етапів інноваційного процесу. Вона викладена з позицій ринково-орієнтованої інноваційної діяльності (стратегія втягування інновацій ринком), яка спрямована на задоволення фактичних чи потенційних (прихованих, латентних) потреб споживачів, шанси на її успіх значно вищі, ніж стратегії прощтовхування.

Важливу роль в інноваційній діяльності відіграє управління бізнес-процесами, як сукупності взаємопов'язаних дій і процедур. Виділяють такі групи бізнес-процесів управління інноваційними проектами:

- процеси ініціації, що полягають у прийнятті рішень щодо початку розробки інноваційного проекту;
- процеси планування, що передбачають визначення цілей інноваційного проекту та способів їх досягнення, у тому числі необхідного ресурсного забезпечення;
- процеси виконання, що передбачають координацію робіт інноваційного проекту та порядок їх ресурсного забезпечення;
- процеси аналізу, які передбачають визначення відповідності фактичних цілей і показників інноваційного проекту запланованим;
- процеси управління, які передбачають розробку і реалізацію необхідних коригуючих дій з метою досягнення цілей проекту і забезпечення його ефективності;
- процеси завершення – формалізація виконання інноваційного проекту і доведення його до упорядкованого завершення.

Бізнес-процеси управління інноваційними проектами пов'язані один з одним (результати одних стають вихідними даними для інших), проте вони також можуть накладатися один на одного.

1.2. Процеси і механізми прийняття рішення про започаткування інноваційного бізнесу

Необхідність виділення окремих етапів у процесі прийняття рішень та їх зміст багато в чому залежать від характеру вирішуваної проблеми. Градацію рішень, що приймаються, за чисельністю альтернатив, можна подати в такій формі:

- бінарне рішення (є дві альтернативи дії — «так» чи ні»);
- стандартне рішення, при якому розглядається нечисленний набір альтернатив;
- багатоальтернативне рішення (є дуже велика, але кінцева кількість альтернатив);
- безперервне рішення, при якому - вибір робиться з нескінченного числа станів безперервно із змінних керованих величин.

Залежно від ступеня деталізації та поставлених цілей, процес прийняття рішень може протікати за трьома схемами: організаційною, інформаційною, технологічною.

Організаційна схема виділяє найбільші етапи прийняття рішень, які розрізняються переважно організацією роботи на кожному етапі.

Інформаційна схема уявляє такі етапи прийняття рішень, які розрізняються за характером використовуваної інформації.

Технологічна схема виділяє групи однорідних технологічних операцій з переробки інформації. Її можна деталізувати до окремих процедур (алгоритмів) трансформації управлінської інформації.

Крім того існує *аналітична* схема процесу прийняття рішень (рис. 1.1). Вона виділяє етапи, що розрізняються за змістом вирішуваних аналітичних задач.

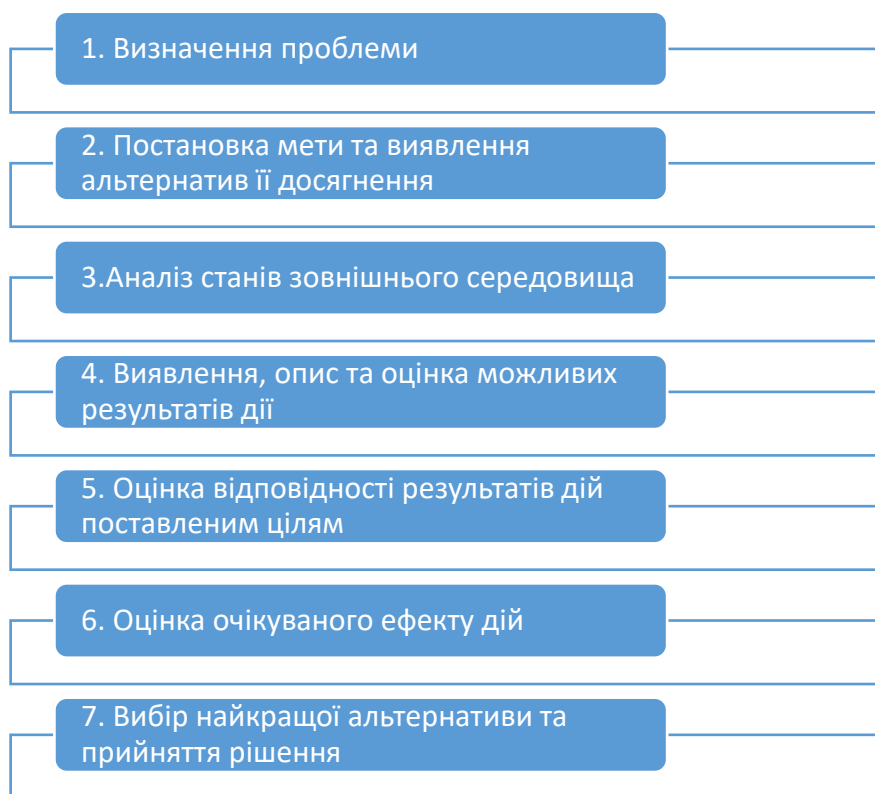


Рис. 1.1 Аналітична схема процесу прийняття рішень

Розглянемо більш детально основні етапи аналітичної схеми прийняття управлінських рішень.

1-й етап. Визначення проблеми. Його сутність описується таким чином: «Етап постановки завдання повинен дати відповіді на запитання: яку проблему і в яких умовах потрібно вирішувати? коли потрібно її вирішувати? якими силами і засобами розв'язуватиметься проблема?». На даному етапі відбувається, по-перше, виявлення і опис проблемної ситуації, яку необхідно або бажано вирішувати; по-друге, визначення часу, необхідного і допустимого для прийняття рішень; по-третє, визначення необхідних для прийняття рішень матеріальних і трудових ресурсів.

2-й етап. Постановка мети та виявлення альтернатив її досягнення. Цілі визначаються на основі комплексного аналізу проблемної ситуації,

дослідження її внутрішньої структури та істотних зв'язків (входи і виходи) із зовнішнім середовищем. Про прийняття рішення можна говорити лише в тому випадку, якщо, по-перше, для досягнення мети є різні шляхи і засоби і, по-друге, керівник може вибирати між ними. Таким чином, альтернативи треба визначати з урахуванням конкретного місця (рівня управління) і часу (тривалості періоду реалізації рішення).

3-й етап. Аналіз станів зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища охоплює виявлення всіх некерованих чинників, що роблять істотний вплив на формування проблемної ситуації і спроби її вирішення, а також прогнозування рівня та інтенсивності впливу чинників на період реалізації прийнятого рішення. При цьому прогнозуються в основному зміни чинників, які не залежать істотно від людської діяльності (погода і т. п.) і масових суспільних процесів, які є сумою індивідуальних дій (народжуваність, міграція і т. п.).

4-й етап. Виявлення, опис та оцінка можливих результатів дії. Проведення будь-якого заходу (організаційного, технічного і т. п.) приводить до результатів, пов'язаних і не пов'язаних з досягненням поставленої мети. На цьому етапі для кожної альтернативи в будь-якому стані зовнішнього середовища описуються якісні і кількісні характеристики вектора результатів.

5-й етап. Оцінка відповідності результатів дій поставленим цілям. Кількість критеріїв оцінки залежить від складності як мети, так і вектора результатів дії. У теорії прийняття рішень проблеми узгодження системи цілей (без чого не можна створити узгоджену систему критеріїв оцінки альтернатив) є центральними.

6-й етап. Оцінка очікуваного ефекту дій. Оцінка рівня відповідності результатів передбачуваних дій поставленим цілям (тобто оцінка корисності) ще не може бути основою вибору якнайкращої альтернативи дії, оскільки при цьому не врахована невизначеність станів зовнішнього середовища. Тому в теорії прийняття рішень розроблена велика кількість правил (прийомів), що дозволяють оцінити очікувану корисність альтернатив.

7-й етап. Вибір найкращої альтернативи та прийняття рішення. Останній етап в аналітичній схемі прийняття рішень. Цей етап також має під собою аналіз і контроль за виконанням прийнятого рішення, які в подальшому забезпечують цінною інформацією прийняття наступних рішень.

Інвестиційна діяльність здійснюється в умовах невизначеності, особливо, коли приймається рішення про впровадження нових технологій і розширення основної діяльності підприємства на новій технічній базі, новому ринку тощо.

Інвестиційні рішення, як правило, приймаються за умов, коли існує кілька альтернативних інноваційних проектів, які розрізняються за видами і обсягом необхідних коштів, часом окупності та джерелами залучення коштів. Виходячи з цього, прийняття рішення передбачає вибір одного з проектів на основі певних критеріїв, яких може бути кілька, а їх вибір може бути довільним. Тому виникає ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого інвестиційного рішення. З метою запобігання будь-якому ризику використовують відомі у світовій і вітчизняній практиці формалізовані методи оцінки інноваційних проектів.

У літературі описана достатня кількість методів, за допомогою яких здійснюється порівняльна характеристика одних проектів з іншими, виявляються економічні переваги і привабливість проекту для його учасників.

Одним із найпростіших методів, який широко використовується, є метод відбору інноваційних проектів за допомогою переліку критеріїв. Сутність його полягає в такому: розглядається відповідність проекту кожному з установлених критеріїв і за кожним критерієм оцінюється проект. Метод дає змогу виявити всі переваги та недоліки проекту і гарантує, що жоден з критеріїв, які необхідно взяти до уваги, не буде забутий. Критерії можуть відрізнятись залежно від конкретних особливостей галузі чи організації, їх стратегічної спрямованості. При складанні переліку критеріїв використовуються лише ті, які безпосередньо відповідають цілям, завданням і стратегії організації. Після попереднього відсіву, проекти необхідно порівняти між собою і ранжувати за ступенем відносної привабливості відповідно до раніше вибраного критерію.

У разі необхідності формалізації результатів аналізу проектів за переліком критеріїв використовується бальний метод оцінки проекту. Для цього окреслюються найважливіші чинники, що визначально впливають на результати проекту (складають перелік критеріїв). Критеріям надається вага залежно від їх відносної важливості. Відносна значущість чинників — «дуже високий», «високий» і т. д. — виражається кількісно. Загальну оцінку за даним методом одержують шляхом перемноження вагових рангів критеріїв на відносні значення чинників. Одержані оцінки чинників не можна вважати абсолютно достовірними. Це пов'язано із суб'єктивністю підходів при визначенні вагових коефіцієнтів кожного чинника і присвоєнні числових значень кожному з критеріїв.

Проблема полягає в тому, щоб запобігти надто суб'єктивній оцінці чинників.

Якщо ввести в основну схему бальної оцінки елемент стохастичності (випадковості), можливо одержати точніші результати. Справа в тому, що вирішити чи є певний параметр даного проекту кращим, слабким тощо дуже важко, оскільки за багатьма критеріями проект з певною ймовірністю може привести як до задовільних, так і незадовільних результатів. Саме це береться до уваги при використанні стохастичності системи бальної оцінки: за кожним з критеріїв для проекту, що розглядається, експерти оцінюють ймовірність досягнення різних результатів, що дає змогу до певної міри враховувати ризик, пов'язаний з проектом. Загальну оцінку проекту за цим методом одержують шляхом перемноження валових рангів на ймовірність досягнення цих рангів і одержання таким чином ймовірної ваги критерію, який далі перемножується на вагу критерію. Отримані дані за кожним критерієм підсумовуються. Частка кожного критерію в загальній оцінці розраховується перемноженням його відносного значення на ймовірну вагу рангу. Ці суми наведені в останньому стовпчику таблиці. Їх підсумок дає загальну оцінку проекту.

До простих методів оцінки економічної ефективності інноваційних проектів належать статистичні методи [6]. Рекомендується застосовувати їх на

початковій стадії експертизи проекту, а також для проектів, що мають відносно короткий інвестиційний період. До показників, які найчастіше застосовуються під час оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів, належать:

- сумарний (або середньорічний) прибуток, який одержують у результаті реалізації проекту;
- рентабельність інвестицій (проста норма прибутку);
- період окупності інвестицій (строк повернення).

Необхідно пам'ятати, що неможливо повністю і всебічно відобразити в показниках будь-який результат інноваційного проекту від зародження ідеї до її реалізації.

Слід також ураховувати, що будь-який результат інновацій має подвійне значення:

- як основа змін у матеріальному виробництві, а в економічному розумінні – для досягнення цілей форми, а отже, для підвищення прибутку і конкурентоспроможності;
- як джерело подальших наукових досліджень і розробок, тобто становить науковий і методологічний інтерес.

У ринковій системі господарювання економічні результати інвестиційного проекту є основним критерієм для прийняття рішення про доцільність його реалізації, а також основною умовою включення його до складу інвестиційної програми. Економічний ефект є також вагомим критерієм при прийнятті рішень щодо формування складу учасників проекту, визначення терміну його реалізації (моменту ліквідації) тощо. Тому оцінювання економічного ефекту від реалізації проекту є однією з основних складових у системі інвестиційного менеджменту.

В залежності від структури грошових потоків, джерел фінансування проектів та їх суспільної значимості застосовують різні показники економічної ефективності, зокрема розрізняють:

- *суспільний ефект* (співвідношення всіх витрат і наслідків реалізації проекту; вимірюється у тінювих цінах для усіх учасників проекту; враховує

вартісні оцінки соціальних й екологічних наслідків проекту, не включаючи трансфертних платежів (у тому числі, позик, податків і т.п.);

- *інтегральний економічний ефект* (відображає співвідношення виражених у тіньових цінах оцінок усіх витрат і наслідків реалізації проекту для економіки країни (регіону); може застосовуватись для обґрунтування заходів державного регулювання; основою для його визначення може бути величина приросту чистої продукції);

- *комерційний ефект (ефект участі у проекті)* (відображає його результативність для окремого учасника проекту).

У ринкових умовах господарювання для розрахунку комерційного ефекту застосовують показники, що базуються на втраті вартості грошей в часі.

До таких показників належать:

- чистий приведений дохід (*Net Present Value – NPV*);
- індекс доходності (*Profitability Index – PI*);
- термін окупності (*Payback Period – PP*);
- внутрішня норма доходності (*Internal Rate of Return – IRR*);
- модифікована внутрішня норма доходності (*Modify Internal Rate of Return – MIRR*) [14].

Розрахунок норми прибутку використовується при доцільності подальшого аналізу або відмови від проекту на самій початковій стадії. Перевагами даного методу є:

- простота розрахунків;
- дає змогу оцінити прибутковість проекту.

Таблиця 1.1

Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів

Описання методу	Формула
Розрахунок чистої теперішньої вартості застосовується, як критерій визначення доцільності реалізації проекту. Інвестиційний проект, за яким показник чистої теперішньої вартості є від'ємним або дорівнює нулю, повинен бути відхилений, тому що він не принесе підприємству додатковий дохід на вкладений	$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{ICO_t}{(1+r)^t}$ де CF_t – чистий грошовий потік (сума чистого прибутку та амортизації) у t-му періоді реалізації інвестиційного проекту; ICO_t – інвестиційні витрати в t-му періоді реалізації

капітал. Інвестиційні проекти з додатнім значенням показника чистої теперішньої вартості збільшують капітал підприємства і його ринкову вартість.	ІІІ; r – норма дисконту.
Індекс доходності – це показник, що характеризує величину отриманих чистих грошових доходів від реалізації проекту на одну гривню інвестиційних витрат. Якщо значення індексу доходності менше або дорівнює одиниці, інвестиційний проект повинен бути відхилений у зв'язку з тим, що він не принесе додаткового доходу на інвестовані кошти.	$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{ICO_t}{(1+r)^t}}$
Термін окупності означає кількість років, що потрібна для повернення інвестиційних витрат за рахунок отримання чистих грошових потоків. Термін окупності може застосовуватися для порівняльної оцінки ефективності проектів та як критеріальний показник (у цьому випадку інвестиційні проекти з періодом окупності вищим певного нормативного значення будуть відхилятися).	$PP = T_k + \frac{\sum_{t=0}^T \frac{ICO_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{T_k} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\frac{CF_{T_k+1}}{(1+r)^{T_k+1}}}$ де T_k – повна кількість років до моменту, коли сума чистих грошових потоків, приведених до теперішнього часу, зрівняється з загальним обсягом приведених до теперішнього часу інвестицій.
Внутрішня норма доходності характеризує відносну прибутковість інвестиційних вкладень за умови, що на будь-якому етапі реалізації проекту чисті грошові потоки, інвестиції або засоби, вилучені з проекту внаслідок його завершення, можна інвестувати під прибутковість проекту.	$IRR = r_1 + \frac{NPV_+ \cdot (r_2 - r_1)}{NPV_+ + NPV_-}$ де r_1 – дисконтна ставка, за якої NPV має додатне значення; r_2 – дисконтна ставка, за якої NPV має від'ємне значення; NPV_+, NPV_- – чиста теперішня вартість відповідно при нормах дисконту r_1 і r_2.
Модифікована внутрішня норма доходності характеризує рівень доходності інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до теперішньої вартості інвестиційних витрат.	$MIRR = \sqrt[T]{\frac{\sum_{t=1}^T CF_t \cdot (1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^T \frac{ICO_t}{(1+r)^t}}} - 1$

Недоліки:

- не враховується часовий аспект вартості грошей, доходи від ліквідації старих активів, можливість реінвестування отриманих доходів;
- метод не дозволяє вибирати один з проектів, які мають однакові норми прибутку, але різні інвестиційні витрати.

Розрахунок терміну окупності використовується для вибору проектів в умовах високої інфляції і нестабільності при дефіциті ліквідних оборотних засобів. Перевагами даного методу є:

- простота розрахунків;
- дає змогу оцінити ліквідність проекту і його ризикованість.

Недоліки:

- вибір терміну окупності суб'єктивний;
- не враховується вартість грошей у часі;
- ігнорується дохідність проектів за межами терміну окупності. Тому проекти з однаковими термінами окупності, але різними термінами реалізації можуть приносити різний дохід, що затрудняє їхнє порівняння.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу застосовується при виборі проектів декількох незалежних варіантів розрахунок ЧДД використовується при визначенні внутрішньої норми доходності. При виборі з взаємовиключних проектів вибираються проекти з найбільшими ЧДД. Перевагами методу є:

- враховується вартість грошей у часі;
- метод орієнтований на збільшення доходів інвесторів.

Недоліки:

- ЧДД є абсолютним показником, і тому важко об'єктивно оцінити вибір між декількома проектами з однаковими ЧДД і різними інвестиційними витратами або проектом з більшим терміном окупності та ЧДД і проектом з меншим терміном окупності та ЧДД;
- вибір ставки дисконтування суб'єктивний.

Розрахунок індексу дохідності застосовується під час порівняння незалежних проектів з різними інвестиційними витратами і термінами реалізації при формуванні оптимального інвестиційного портфеля підприємства. Перевагами методу є:

- є відносним показником і дає змогу судити про резерв безпеки проекту.

Недоліки:

- вибір ставки дисконтування суб'єктивний.

Розрахунок внутрішньої норми доходності використовується при формуванні інвестиційного портфеля підприємства. Перевагами методу є:

- метод простий для розуміння;
- націлений на збільшення доходів інвесторів.

Недоліки:

- передбачає складні розрахунки;
- при неординарних потоках можливі декілька варіантів значень ВНД;
- вибір проекту за цим критерієм утруднений, оскільки проекти з низькою ВНД можуть у подальшому приносити значний чистий дисконтований дохід.

1.3. Форми міжнародної співпраці у сфері інноваційного підприємництва

З розвитком процесів глобалізації науки і технологій вдосконалюються форми і методи міжнародного науково-технологічного співробітництва, розширюються міжнародні наукові мережі, активізується міжнародна торгівля науково-технологічними знаннями.

Показовим є досвід міжнародного науково-технічного та науково-технічного співробітництва, накопиченого в Німеччині, де визнається, що міжнародний характер складає саму суть науки. При цьому, незважаючи на зростання міжнародної конкуренції в галузі науки, вважається, що Німеччина повинна залишатися відкритою для світової науки і, разом з тим, привабливою для провідних учених світу. Уряд Німеччини, проводячи політику інтернаціоналізації науки і технологій, приділяє значну увагу екологічним і іншим проблемам, актуальним для всіх країн Західної Європи.

Характерним прикладом міжнародного науково-технологічного співробітництва Німеччини є діяльність Товариства Макса Планка, в якому широко реалізується проголошений урядом країни принцип відкритості. В

рамках Товариства виконується близько 1800 наукових проектів у співпраці з ученими з 50 країн світу. Щорічно в інститутах Товариства працюють (як правило, протягом декількох місяців) понад 2400 іноземних вчених. Значну частину директорів інститутів, а також членів науково-консультативних рад інститутів Товариства складають іноземні вчені.

Характерною рисою процесів європейської інтеграції науки і технологій є розширення співпраці вчених Західної Європи на схід – в країни Східної Європи і СНД – в рамках виконання спеціальних наукових програм, розроблених Європейським Союзом. Прикладом таких програм є програма ТАСІС, націлена на сприяння розвитку економічних і політичних зв'язків між країнами ЄС і СНД. Основними областями досліджень, що фінансуються ТАСІС, є реформи державного управління, реорганізація державних підприємств, розвиток приватного сектора, інфраструктура транспорту і зв'язку, енергетика, ядерна безпека та навколишнє середовище, створення ефективної системи виробництва, переробки і розподілу продуктів харчування, розвиток системи соціального захисту та освіти. Інший приклад – програма ІНТАС, проекти якої орієнтовані насамперед на фундаментальні дослідження в галузі точних і природничих наук, а також економіки, гуманітарних і соціальних наук.

Важливе місце в реалізації політики інтернаціоналізації науки, що проводиться ЄС, відводиться Центрам спільних досліджень. Для їх фінансування передбачено самостійний бюджет, крім того, вони беруть активну участь в конкретних дослідницьких програмах в якості одного з партнерів. До числа таких центрів відносяться:

1. Інститут метрології матеріалів і приладів (Жель, Бельгія). Завдання: ізотопна мас-спектрометрія, метрологія радіонуклідів, нейтронне опромінення. Області досліджень: банк даних зразків матеріалів; уран і плутонійвмісні матеріали; контроль, що не руйнує вмісту радіонуклідів; калібрування приладів рентгенівського випромінювання; реактори нейтронів.

2. Інститут трансуранових елементів (Карлсруе, Німеччина). Завдання: аналіз палива в реакторах, що руйнує аналіз радіоактивних зразків, вивчення

властивостей електронних структур. Області досліджень: ядерні реактори і матеріали; розробка комп'ютерних кодів для систем безпеки; управління витрачанням ядерного палива; вивчення продуктів розпаду; технології повітряної очистки; радіофармація.

3. Інститут нових матеріалів (Петтен / Іспра, Італія). Завдання: тестування, оцінка надійності матеріалів. Області досліджень: нові матеріали; промислові методи оцінки і тестування матеріалів; використання ядерних досліджень (циклотрон).

4. Інститут системотехніки і інформатики (Іспра, Італія). Задачі: оцінка ризиків, діагностика, управління і розробка прикладних програм. Області досліджень: безпека виробничих про-процесів; атомна енергетика; неядерна енергетика.

5. Інститут навколишнього середовища (Іспра, Італія). Завдання: комплексний аналіз індустріальних технологій. Області досліджень: забруднення повітря; забруднення води; хімічні викиди; забруднення приміщень; продовольчі товари; хімікати.

6. Інститут систем дистанційного контролю (Іспра, Італія). Задачі: методи дистанційного контролю, оцінки та моделювання екосистем. Області досліджень: глобальні зміни клімату; поточний контроль Землі і океанів; поточний контроль катастроф; оцінка ризику впливу на навколишнє середовище.

7. Інститут безпечних технологій (Іспра, Італія). Завдання: експериментальні дослідження технологій і їх числове моделювання, променева фізика. Області досліджень: небезпечні виробництва в хімічній промисловості; структурна надійність; нещасні випадки в атомній промисловості; управління в атомній промисловості; розробка технології тритію.

8. Інститут вивчення перспективних технологій (Севілья, Іспанія). Завдання: поточний контроль і оцінка технологій, навчання і підвищення

кваліфікації фахівців. Області досліджень: навколишнє середовище; енергетика; транспорт.

Важливу роль у розвитку науково-технологічного співробітництва між країнами відіграє міжурядова організація Міжнародний науковий і технологічний центр (МНТЦ). Головна мета цієї організації – переорієнтація вчених, що працюють у військових областях досліджень, в цивільні галузі. Члени МНТЦ: ЄС, США, Японія, Росія, Грузія, Вірменія, Білорусь, Казахстан, Киргизстан. Області досліджень, які підтримує МНТЦ: енергетика, ядерна безпека, охорона навколишнього середовища, біотехнологія і наука про життя, космічні технології, інформатизація і комунікації, нові матеріали і деякі інші.

Значна робота по інтернаціоналізації науки і технологій проводиться країнами НАТО в рамках Наукової програми НАТО, Програми наукового партнерства НАТО та інших спеціальних програм. Так, наприклад, Програма наукового партнерства НАТО, націлена на співпрацю між науковцями з країн Альянсу, «передбачає кілька типів партнерства, які надають вченим можливість підвищувати освіту, проводити дослідження, займатися викладацькою діяльністю в різних установах країн НАТО.

Унікальним прикладом міжнародної співпраці вчених являється діяльність ЦЕРН (Європейська організація з ядерних походжень) – найбільшого в світі і єдиного в своєму роді науково-дослідного центру в галузі фізики елементарних частинок, створеного в 1954 р ЦЕРН розташований на захід від Женеви на території Швейцарії і Франції. Його членами є Австрія, Бельгія, Болгарія, Великобританія, Угорщина, Німеччина, Греція, Данія, Іспанія, Італія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Португалія, Словаччина, Чехія, Фінляндія, Франція, Швейцарія і Швеція. Статус спостерігача мають Ізраїль, Індія, Росія, США, Туреччина, Японія. Керівний рада ЦЕРН складається з представників країн-учасниць і тому має можливість співвідносити побажання вчених з фінансовими можливостями держав. В даний час на експериментальному обладнанні ЦЕРН працює близько 7000 вчених 80 національностей з 500

наукових центрів та університетів – це половина всіх фізиків, які вивчають мікросвіт.

У 1985 р країнами Євросоюзу прийнятий основоположний документ – План розвитку міжнародної інфраструктури інновацій і передачі технологій, головною метою якого є прискорення і спрощення процесів втілення результатів наукових досліджень в готових продукт на національному і наднаціональному рівні, а також сприяння поширенню інновацій в Євросоюзі.

З метою підвищення частки європейських компаній на ринках високих технологій були прийняті наступні програми:

- європейська стратегічна програма наукових досліджень в сфері технології інформаційних систем (1984);
- програма дослідження передових способів зв'язку в Європі (1985);
- комплексна програма зі стимулювання появи потужних промислових підприємств шляхом альянсів між європейськими групами (1985).

З метою розвитку інформаційного забезпечення НДДКР створений Європейський інформаційний центр та мережа його відділень, яка в 1995 р включала в себе 21 групу у Великобританії і 210 груп в інших країнах Європи, з'єднаних електронним зв'язком. Міжнародне співробітництво становить невід'ємну частину науково-технічної та інноваційної діяльності в індустріально розвинутих країнах. На рівні державних органів воно розглядається не просто як форма об'єднання інтелектуальних ресурсів своєї країни і іноземного партнера для вирішення складного завдання, а як реалізація необхідності участі в єдиному світовому процесі наукового розвитку.

Висновки до розділу 1

Управління інноваційними проектами – це розділ теорії управління соціально-економічними системами, що вивчає методи, форми, засоби найбільш ефективного і раціонального управління нововведеннями.

Рівень значущості проекту визначає складність, тривалість, склад виконавців, масштаб, характер просування результатів інноваційного процесу, що впливає на зміст проектного управління.

Життєвий цикл інноваційного проекту починається з фундаментальних досліджень, передбачає прикладні та дослідно-конструкторські розробки. Потім починається освоєння промислового виробництва нових виробів (випробування і підготовка виробництва). Потім процес промислового виробництва, де знання матеріалізуються, і ця стадія передбачає 2 етапи: промислове виробництво і реалізація продукції. За виробництвом інновацій слід їх використання кінцевим споживачем з наданням послуг з налагодження, обслуговування, навчання персоналу.

На даний час в східноєвропейських і арабських країнах протікає процес формування та вдосконалення роботи діючих підприємств різних форм власності. Важливим завданням є залучення інвестицій, в тому числі і зарубіжних. Для цього необхідно аргументоване, ретельно обґрунтоване оформлення пропозицій, що вимагають капіталовкладень. Успішне формування нового бізнесу також не може обійтися без чіткого і об'єктивного планового проекту.

Створення нового інноваційного бізнесу вимагає від керівництва проекту розробки не тільки чіткої бізнес-моделі, а й моделювання бізнес-процесів. В основі цього методу лежить опис процесу через різні елементи (дії, дані, події, матеріали та ін.) Властиві процесу. Як правило, моделювання бізнес процесів описує логічний взаємозв'язок всіх елементів процесу від його початку до завершення в рамках організації. У більш складних ситуаціях моделювання може включати в себе зовнішні по відношенню до організації процеси або системи.

З розвитком процесів глобалізації науки і технологій вдосконалюються форми і методи міжнародного науково-технологічного співробітництва, розширюються міжнародні наукові мережі, активізується міжнародна торгівля науково-технологічними знаннями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКО-ЛІВІЙСЬКОГО МІЖНАРОДНОГО ДІЛОВОГО ЦЕНТРУ

2.1. Аналіз тенденцій соціально-економічного розвитку арабських і європейських країн

Активна інноваційна підприємницька діяльність можлива в певних соціально-економічних умовах, які формують головні передумови до створення і розвитку життєздатних бізнесів.

Головним показником соціально-економічного розвитку країни є валовий внутрішній продукт, динаміка якого свідчить про основні тенденції розвитку певної країни.

Аналізуючи можливості співпраці в сфері інноваційного підприємництва європейських і арабських країн, потрібно бачити групи країн, в яких сформувалися схожі економічні, інституційні та культурні умови розвитку бізнесу.

В Європі за цими характеристиками ми виділяємо три групи:

1. Країни Західної та Центральної Європи, де сформована стійка ринкова економіка, чітко і прозоро працюють державні інституції, є висока прозорість бізнесу.

2. Країни Східної Європи, які кілька років тому стали членами Європейського Союзу, і належали раніше до радянській зоні впливу.

3. Країни Східної Європи, які були республіками Радянського Союзу.

Серед арабського світу ми визначили регіон, який складається з країн Аравійського півострова, Південно-Східної частини Азії та Північної Африки.

Для забезпечення достатньої достовірності результатів аналізу було використано годинний період в 20 років, коли і формувалися головні сучасні тенденції.

Для вимірювання системності тенденцій всередині груп, а також їх однорідності були розраховані показники стандартних відхилень ВВП, а також

індексів їх зростання всередині груп. Для цього були використані такі формули:

Індекс зростання валового внутрішнього продукту:

$$I_{i(2013)}^{(1993)} = \frac{GDP_{i(2016)}}{GDP_{i(1996)}} , \quad (2.1)$$

де $GDP_{i(2016)}$, $GDP_{i(1996)}$ – валовий внутрішній продукт (*Gross Domestic Product*) i -ої країни відповідно в 2016 і 1996 роках.

Стандартне відхилення валового внутрішнього доходу m досліджуваних країн від середнього арифметичного (показник спільності тенденцій):

$$\sigma_{GDP(t)} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (GDP_{i(t)} - \overline{GDP}_{(t)})^2}{\sum_{i=1}^n m_i}} , \quad (2.2)$$

де $GDP_{i(t)}$, – валовий внутрішній продукт i -ої країни ($i=1 \dots m$) в періоді t ; $\overline{GDP}_{(t)}$ – середнє арифметичне валового внутрішнього продукту m досліджуваних країн в періоді t .

Стандартне відхилення індексу зростання ВВП за аналізований період m досліджуваних країн від середнього арифметичного (показник спільності тенденцій):

$$\sigma_I = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (I_i - \bar{I}_i)^2}{\sum_{i=1}^n m_i}} , \quad (2.3)$$

де I_i , – індекс зміни валового внутрішнього продукту i -ої країни ($i = 1 \dots m$) в періоді t ; $\bar{I}_{(t)}$ – середнє арифметичне індексу зміни валового внутрішнього продукту m досліджуваних країн в періоді t .

Ми вважаємо, що цих показників буде достатньо, щоб визначити ключові тенденції, і зробити правильні висновки.

Найбільш прогнозовано і планомірно протягом останніх двадцяти років розвивалися країни Західної і Центральної Європи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка валового внутрішнього продукту країн Західної і Центральної
Європи, дол. США

№ з/п	Країна	1996	2001	2006	2011	2016	Зміни за період	№ з/п в 2016 р.
1	Австрія	25636	31820	38910	44327	48005	1,9	9
2	Бельгія	24419	30155	37076	41077	45047	1,8	11
3	Великобританія	21975	27657	34886	36853	42481	1,9	12
4	Німеччина	25637	31053	36992	43249	48111	1,9	8
5	Греція	16652	21513	29441	26850	26669	1,6	18
6	Данія	27531	33543	41211	43194	47985	1,7	10
7	Ірландія	21747	34528	46064	45656	69231	3,2	3
8	Ісландія	22095	28499	37401	39865	49136	2,2	7
9	Іспанія	19244	25453	31336	32467	36416	1,9	16
10	Італія	24613	29752	34701	35896	36833	1,5	15
11	Люксембург	48206	66873	84322	92407	104003	2,2	1
12	Нідерланди	26746	34465	41485	46309	51049	1,9	5
13	Норвегія	39220	48340	59202	62571	69249	1,8	2
14	Португалія	16607	21183	24563	26588	28933	1,7	17
15	Фінляндія	20989	28698	36917	40378	42165	2,0	14
16	Франція	23836	29530	35173	38657	42314	1,8	13
17	Швейцарія	33119	40070	48347	54520	59561	1,8	4
18	Швеція	23439	30302	39354	43719	49836	2,1	6
	Середнє арифметичне	25651	32969	40966	44144	49835	1,9	
	Стандартне відхилення	20%	20%	20%	20%	23%	11%	

Примітка: в табл. міститься інформація не по всім країнам регіону

Як видно з табл. 2.1 всі країни регіону протягом 20-ти років мали позитивну динаміку ВВП. До того ж, за цей період розвиток країн відбувалося приблизно за схожими сценаріями. Адже стандартне відхилення ВВП країн перебувало в межах 20-23%, а стандартне відхилення індексу зміни ВВП за 1996-2016 рр. має значення лише 11% від середнього арифметичного індексів.

На основі двократного збільшення ВВП по регіону найбільш вражаюче зростання продемонстрували Ірландія (3,2 рази), Ісландія (2,2 рази) і Люксембург (2,2 рази).

На основі такої «позитивної стабільності» темпи розвитку країн Східної Європи здаються дуже динамічними, у яких середній приріст ВВП досяг 2,6

рази рівня 1993 року, що свідчить про результативність державної економічної політики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка валового внутрішнього продукту країн Східної Європи,
дол. США

№ з/п	Країна	1998	2003	2008	2013	2016	Зміна за 20 років, разів	№ з/п в 2016 р.
1	Болгарія	6419	8170	12902	16695	20327	3,2	6
2	Угорщина	11384	15113	21390	22811	27482	2,4	3
3	Македонія	5951	7060	9436	12064	14597	2,5	7
4	Польща	8812	12041	16598	22575	27764	3,2	2
5	Румунія	8115	8661	13993	17326	22348	2,8	5
6	Словенія	14152	18909	26039	28774	32085	2,3	1
7	Хорватія	10175	13397	18560	20433	22795	2,2	4
	Середнє арифметичне	9287	11907	16988	20097	23914	2,6	
	Стандартне відхилення	24%	28%	25%	20%	19%	13%	

Примітка: в табл. міститься інформація не по всім країнам регіону

Аналіз таблиці 2.2. показує, що країни Східної Європи, маючи відносно великі розміри відхилень ВВП від середнього по вибірці (19-28%), в той же час показували досить високу кореляцію в темпах розвитку (стандартне відхилення індексів зростання становить всього 13%). Це можна пояснити тим, що ці країни, застосовуючи стандарти Європейського Союзу, отримали хорошу основу для соціально-економічного розвитку. А сама модель розвитку є достатньо надійною і ефективною.

Особливо в цих трендах помітна динаміка ВВП Болгарії, яка змогла за 20 років збільшити добробут своїх жителів в 3,2 рази.

Ще більш рельєфно видно проблеми вибору моделі соціально-економічного розвитку на прикладі країн Східної Європи, які були в складі Радянського Союзу (табл. 2.3).

Динаміка валового внутрішнього продукту країн Східної Європи, колишніх
республік СРСР, дол. США

№ з/п	Страна	1998	2003	2008	2013	2016	Зміна за 20 років, разів	№ з/п в 2016 р.
1.	Білорусія	4188	6443	11375	17153	18000	4,3	5
2.	Латвія	6385	9780	18225	19817	25710	4,0	4
3.	Литва	7327	10566	18472	22752	29972	4,1	1
4.	Молдова	1823	2002	3192	4180	5328	2,9	7
5.	Росія	9210	12054	19247	24032	26490	2,9	3
6.	Україна	3578	4480	7530	8328	8305	2,3	6
7.	Естонія	8742	13230	22558	23919	29313	3,4	2
	Середнє арифметичне	5893	8365	14371	17169	20445	3,5	
	Стандартне відхилення	39%	42%	42%	36%	42%	18%	

Примітка: в табл. міститься інформація не по всім країнам регіону

Аналізуючи динаміку ВВП країн Східної Європи (колишніх республік Радянського Союзу) можна стверджувати, що в цьому регіоні ще не у всіх країн сформовані остаточні моделі розвитку, які в майбутньому будуть визначати їх соціально-економічний розвиток.

Потрібно зауважити, що крім того, що країни після розвалу Радянського Союзу стали рухатися в різних напрямках (стандартне відхилення ВВП 36-42%, а індексів зростання - 18%), частина з них показувала на тривалих періодах свого розвитку негативні тренди ВВП, чого не було не в одній з країн двох колишніх груп країн.

Тут можна виділити три групи країн. Перша – це країни, які 20 років тому взяли курс на євроінтеграцію і, маючи досить великий промисловий, науково-технічний потенціал колишнього Союзу, успішно його реалізували. До них відноситься Латвія (25710 дол.), Литва (29972 дол), Естонія (29313 дол.).

Інша група - це країни, які обрали шлях підтримки і розвитку виробничих і ділових зв'язків, які існували в період існування Радянського Союзу (Росія і Білорусія). Ці країни, хоч і мають позитивну динаміку, то вона суттєво відрізняється від країн першої групи.

Країни третьої групи (Україна і Молдова) можна назвати депресивними, оскільки на тлі інших, вони мають і низькі темпи зростання, і абсолютні значення ВВП. З огляду на політичні та економічні події 2014 року, а також досвід інших країн, які досягли великих успіхів, ці країни мають найбільший потенціал розвитку в майбутньому.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу (рис. 2.1-2.2) можна прийти до висновків, що головними чинниками розвитку країн було правильне визначення моделей розвитку.

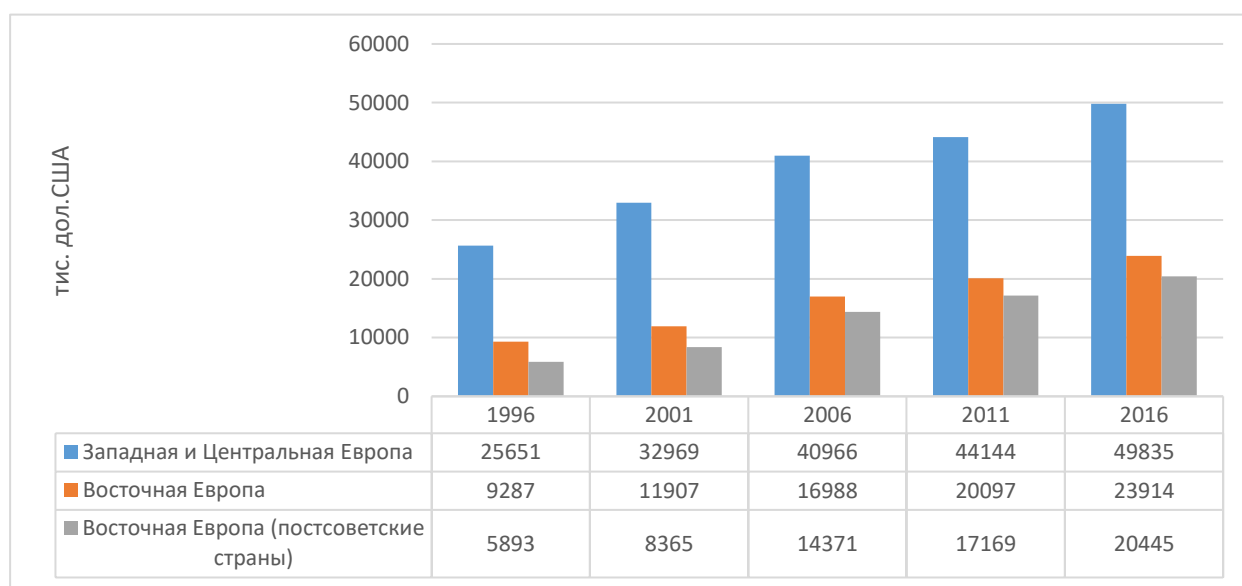


Рис. 2.1. Динаміка ВВП європейських країн

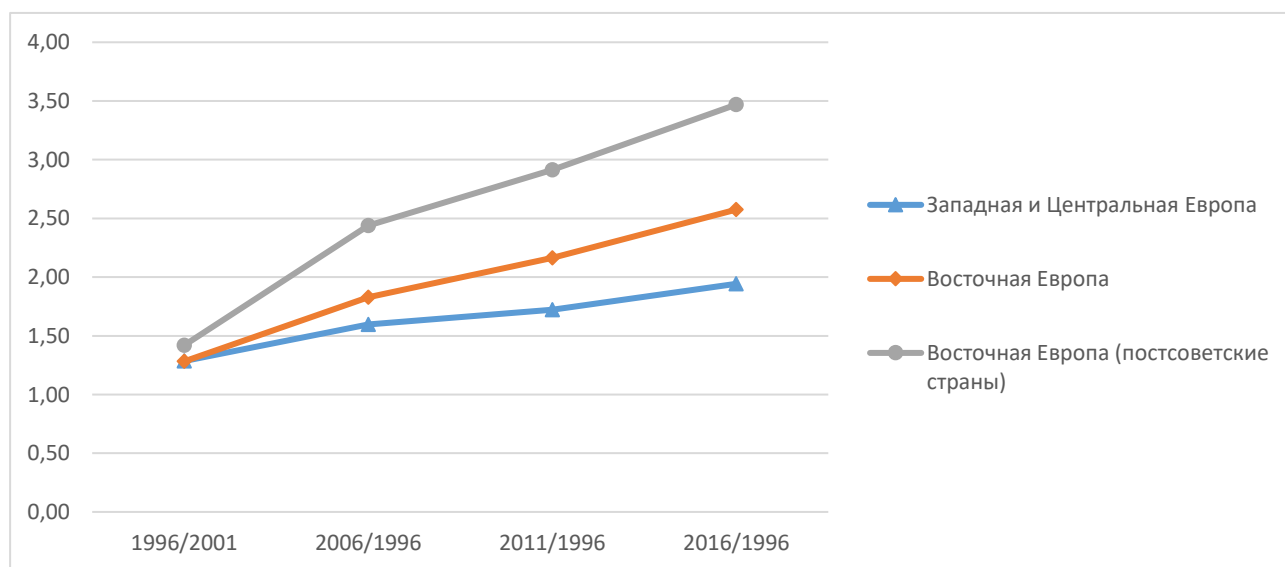


Рис. 2.2. Динаміка індексів зміни ВВП європейських країн

Інтегруючи результати проведеного аналізу в єдину загальноєвропейську систему, можна виділити кілька груп, які в майбутньому будуть мати різні траєкторії розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка валового внутрішнього продукту європейських країн, тис. дол. США

№ з/п	Країна	1996↓	2001	2006	2011	2016	Зміна за 20 років, разів	№ з/п по ВВП в 2016 р.	№ з/п по індексу в 2016 р.
1	Люксембург	48206	66873	84322	92407	104003	2,2	1	16
2	Норвегія	39220	48340	59202	62571	69249	1,8	2	27
3	Швейцарія	33119	40070	48347	54520	59561	1,8	4	25
4	Данія	27531	33543	41211	43194	47985	1,7	10	28
5	Нідерланди	26746	34465	41485	46309	51049	1,9	5	20
6	Німеччина	25637	31053	36992	43249	48111	1,9	8	22
7	Австрія	25636	31820	38910	44327	48005	1,9	9	23
8	Італія	24613	29752	34701	35896	36833	1,5	15	31
9	Бельгія	24419	30155	37076	41077	45047	1,8	11	24
10	Франція	23836	29530	35173	38657	42314	1,8	13	26
11	Швеція	23439	30302	39354	43719	49836	2,1	6	17
12	Ісландія	22095	28499	37401	39865	49136	2,2	7	15
13	Великобританія	21975	27657	34886	36853	42481	1,9	12	19
14	Ірландія	21747	34528	46064	45656	69231	3,2	3	4
15	Фінляндія	20989	28698	36917	40378	42165	2,0	14	18
16	Іспанія	19244	25453	31336	32467	36416	1,9	16	21
17	Греція	16652	21513	29441	26850	26669	1,6	22	30
18	Португалія	16607	21183	24563	26588	28933	1,7	19	29
19	Словенія	14152	18909	26039	28774	32085	2,3	17	13
20	Угорщина	11384	15113	21390	22811	27482	2,4	21	11
21	Хорватія	10175	13397	18560	20433	22795	2,2	25	14
22	Росія	9210	12054	19247	24032	26490	2,9	23	8
23	Польща	8812	12041	16598	22575	27764	3,2	20	6
24	Естонія	8742	13230	22558	23919	29313	3,4	18	3
25	Румунія	8115	8661	13993	17326	22348	2,8	26	9
26	Болгарія	6419	8170	12902	16695	20327	3,2	27	5
27	Латвія	6385	9780	18225	19817	25710	4,0	24	2
28	Македонія	5951	7060	9436	12064	14597	2,5	29	10
29	Білорусія	4188	6443	11375	17153	18000	4,3	28	1
30	Україна	3578	4480	7530	8328	8305	2,3	30	12
31	Молдова	1823	2002	3192	4180	5328	2,9	31	7

Примітка: в табл. міститься інформація не по всім країнам регіону

Ми виділили 5 груп країн, за критеріями «обсяг ВВП + індекс зростання ВВП за 20 років», що дає можливість визначити, як реалізований потенціал розвитку в країнах Європи. Країни першої групи маючи великі обсяги ВВП на

душу населення демонструють також швидкі темпи зростання. Це країни лідери. Країни п'ятої групи, маючи найменші обсяги ВВП, демонструють і найменший його зростання - ці країни при відповідній державній економічній політиці мають досить великий потенціал зростання. Країнам, які протягом останніх 20-ти років так і не змогли побудувати ефективну, динамічно розвивається, потрібно активно включитися в процеси створення підприємницького середовища, яка базується на інноваційних формах ведення бізнесу.

Потрібно відзначити, що партнерів для розгортання процесів розвитку потрібно шукати не тільки в Європейському союзі, а й поза ним, оскільки країни ЄС вже мають досить тісні ділові відносини, ринки насичені сучасної промислової і споживчої продукцією. Тому вхід на ці ринки потрібно ретельно готувати, формуючи сильні позиції в тих чи інших сферах ведення бізнесу.

Щоб сформувати такі позиції потрібно дати можливість суб'єктам господарювання наростити виробничу потужність, апробувати інноваційні рішення на ринках з меншою інтенсивністю конкуренції. Такими зараз є ринки арабських країн, які також, як і окремі країни Східної Європи, знаходяться на порозі формування відкритих економік і інтенсивного розвитку.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку соціально-економічного розвитку арабських країн. Цей регіон цікавий тим, що в період глобалізації в недалекому майбутньому є підстави припускати, що буде підвищуватися відкритість і прозорість бізнесу, а капітали, зароблені на багатих природних ресурсах (перш за все – енергетичних) будуть шукати інноваційні сфери інвестування, які мають довгострокову перспективу і віддачу. Крім того, окремі країни цього регіону вже зараз щільно інтегровані в світову економічну систему і починають будувати інноваційну інфраструктуру. Ми вважаємо, що найбільш перспективним в плані співпраці в сфері інноваційного підприємництва є регіон, що охоплює Східно-Південної область Азії, і Північної Африки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка валового внутрішнього продукту арабських країн, дол. США

№ п/п	Країна	1996↓	2001	2006	2011	2016	Зміна за 20 років, разів	№ з/п по ВВП в 2016 р.	№ з/п по індексу в 2016 р.
1	Алжир	7247	8562	11438	12971	15026	2,1	5	7
2	Єгипет	5398	6940	8774	11022	12554	2,3	6	3
3	Йорданія	5452	6329	8907	11169	12278	2,3	7	4
4	Іран	8676	9965	14101	17958	18077	2,1	4	6
5	Лівія	21722	22113	32239	13100	8678	0,4	9	12
6	Марокко	3325	3946	5372	6929	8330	2,5	10	1
7	Об'єднані арабські емірати	77826	85137	85641	59099	67871	0,9	1	11
8	Оман	28534	34567	37708	45561	46698	1,6	3	9
9	Пакистан	2436	2753	3718	4260	5106	2,1	11	5
10	Саудівська Аравія	33793	34146	42573	48288	55158	1,6	2	8
11	Сирія	4299	4445	5389	-	-	1,3	-	10
12	Туніс	4808	6362	8570	10204	11634	2,4	8	2
	Середнє арифметичне	16960	18772	22036	21869	23765	1,4		
	Стандартне відхилення	92%	90%	83%	73%	75%			

Аналіз інформації табл.2.5 показує, що країни Південно-Східної Азії і Північної Африки мають різну ступінь і динаміку розвитку. Розкид ВВП країн за аналізувати період досягає 92% і не знижувався менше 73%. Це означає, що в регіоні не створені стійкі моделі глобального розвитку. Добробут населення цих країн залежить від політичних тенденцій і наявності природних ресурсів. У зв'язку з цим, приймаючи глобальний характер світової економіки, в недалекому майбутньому є підстави припускати, що країни, які мають природні ресурси будуть використовувати з для модернізації економік і переходу на інноваційні моделі розвитку.

Наприклад, Лівія, маючи досить високий ВВП на душу населення в регіоні, внаслідок громадянської війни втратила за останні 5 років майже 60%. Маючи великі запаси природного сировини і необхідність відновлення зруйнованої економіки, ця країна в недалекому майбутньому стане одним з головних об'єктів інвестування і міжнародного співробітництва. Тому європейські країни, які мають досить високий рівень науково-дослідницької та

конструкторської діяльності, а також досвід реалізації інфраструктурних проектів, можуть стати для Лівії стратегічними партнерами.

2.2. Інноваційний розвиток і потенціал співпраці у сфері інноваційного підприємництва Лівії та України

2.1.1. Загальна характеристика підприємницького середовища в Лівії і оцінка перспектив інноваційного розвитку економіки

Лівія – індустріальна країна з плановою економікою. Економіка Лівії багато в чому залежить від видобутку нафти, яка забезпечує близько половини ВВП. З 1996 до 2006 років економіка зростала стійкими темпами, але в зв'язку з війною вона постраждала, зруйнована інфраструктура. За заявою Перехідної національної ради (ПНР) економіка Лівії приблизно буде відновлюватися 10 років.

Основні галузі промисловості: нафтовидобувна промисловість і нафтопереробна, видобуток підземної прісної води, харчова, текстильна, цементна, металургійна. Найбільшу частку валової промислової продукції дає нафтовидобувна і нафтопереробна промисловість. Транспорт – автомобільний, морський, трубопровідний.

За даними Світового банку (World Bank), економіка Лівії за обсягом ВВП - \$ 41,1 млрд. дол (2017) займає 87 місце в світі, в той же час, за обсягом ВВП на душу населення Лівія займає 86 місце. За рік ВВП зменшився на 38% (у 2016 році було - 65,5 млрд. дол.).

У структурі імпорту переважають продукти харчування, машини, текстиль, транспортне обладнання (рис. 2.3).

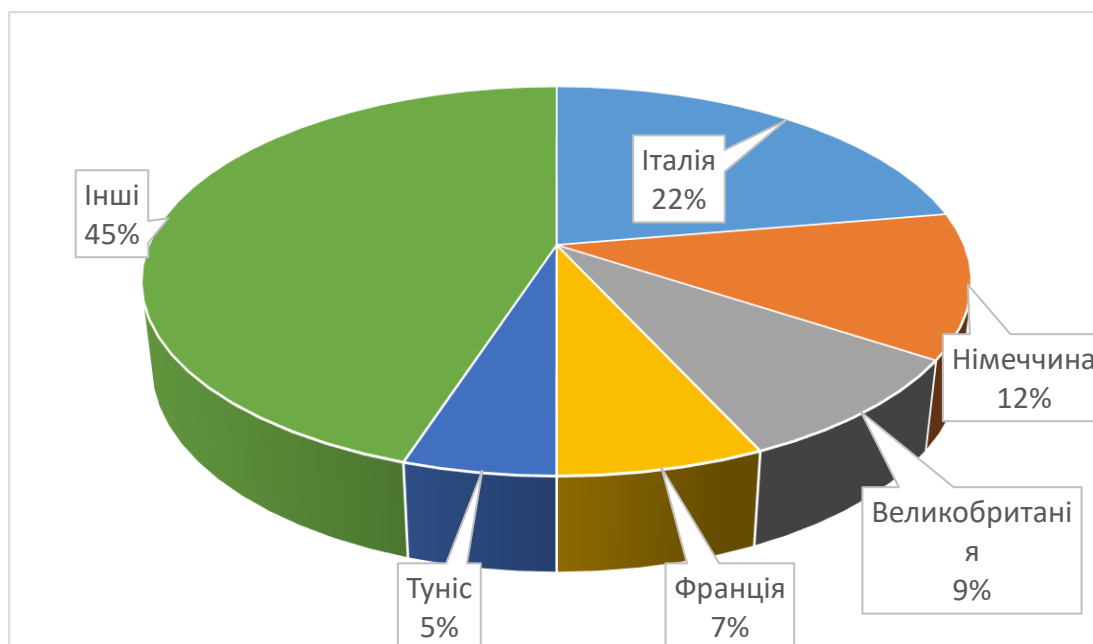


Рис. 2.3. Структура імпорту Лівії в розрізі країн

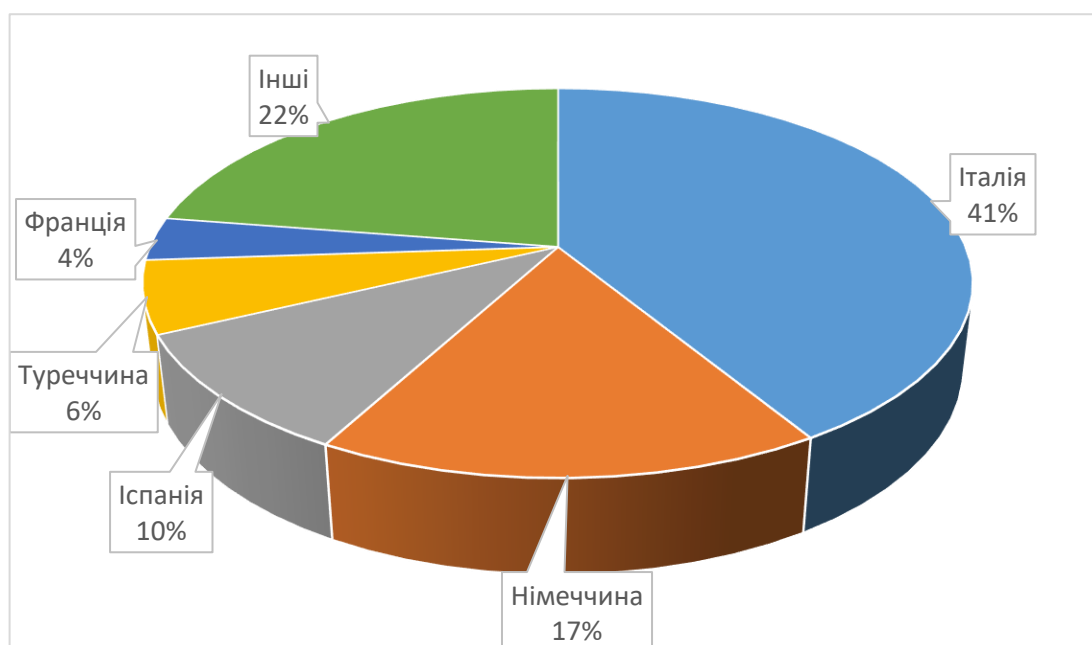


Рис. 2.4. Структура експорту Лівії в розрізі країн

Як видно з рис. 2.3-2.4, незважаючи на те, що Лівія має тісні економічні зв'язки з Західною Європою, структура її зовнішньоторговельного балансу незадовільна з перекосом в сировинну сторону, що вимагає розвитку інноваційних виробництв з високим коефіцієнтом додаткової вартості. Очевидно, що такі виробництва не виникнуть в процесі співпраці з цими

країнами, які знаходяться на кілька щаблів вище в технологічному і економічному розвитку. Тому Лівія може шукати партнерів серед країн з досить високою інженерної культурою, але які знаходяться на такому ж рівні розвитку.

В кінці XX ст. державні підприємства виробляли близько 90% всієї промислової продукції. Частка промисловості в ВВП – близько 60%. В кінці 1970-х років були значно розширені порти Тріполі і Бенгазі. Після проведеної в середині 1990-х років модернізації значно розширилися можливості портів Мі Сурата, Расами-ель-Ануф, Ес-Сі дер і Ез-Зувайтіна. Лівія має власний вантажний флот (включаючи танкери) загальним тоннажем понад 70 тис. т.

До 1993 було прокладено 1800 кілометрів трубопроводів і каналів, побудовані дороги і водоймища.

Домінуючу роль в лівійській промисловості міцно утримує нафтогазова промисловість. Саме завдяки стрибкоподібного зростання цих доходів лівійська держава в 1970-80-х рр. щедро фінансувала великі плани розвитку. Головні їхні успіхи звелися до розширення і модернізації економічної та соціальної інфраструктури, комплексів переробки нафти (річні потужності установок для її прямий перегонки складають до 17,4 млн. Т.) і газу, переважно експортної орієнтації, створення центрів виробництва базової, великотоннажної продукції органічної хімії (поліетилену, полівінілхлориду, карбаміду і ін.). Інші індустриальні галузі (випуск споживчих товарів для внутрішнього ринку, складання сільськогосподарської, будівельної, автомобільної техніки) залежать від ввезення іноземного обладнання, сировини, комплектуючих і часто – від іноземної робочої сили. Незважаючи на різкі перепади надходжень від нафти і газу в 2-й пол. 1980-х і в 1990-і рр., Вони залишалися базою економіки і суспільства, забезпечуючи лівійському населенню першість за середніми доходами на африканському континенті, а державі - монопольному власнику надр – ключову роль в реалізації переважної більшості проектів. Початком нафтовидобутку вважається 1970 рік, коли була створена Національна нафтова корпорація (National Oil Corporation), однак геологорозвідувальні роботи

почалися ще в 1955 році. Експорт нафти почався в 1961 році. Через звинувачення лівійського керівництва в підтримці міжнародного тероризму в 1986 році американські нафтові компанії покинули Лівію. В експортних доходах нафтова складова досягає 95%. Нафтовидобуток дає до 40% ВВП. Доведені запаси нафти – 29,5 млрд. барелів (5,1 мільярда тон), що забезпечує Лівії 1-е місце в Африці і 5-е серед членів ОПЕК. Видобуток нафти – 1,4 млн. барелів на добу, що становить 2% світового виробництва нафти. З цього обсягу експортується близько 1,26 млн. Барелів на добу, половина яких йде в Італію. Потужності нафтопереробки – 348 тис. Барелів на добу. Уряд Лівії доклав зусиль до розширення і диверсифікації галузевої структури промисловості.

На початку 1970-х років з'явилися нові галузі промисловості, включаючи виробництво цементу і металовиробів. У наступні роки було укладено низку контрактів з західноєвропейськими, югославськими і японськими фірмами на будівництво кількох атомних і теплових електростанцій, а також підприємств важкої індустрії. При цьому передбачалося, що частина цих підприємств буде використовувати в якості сировини сиру нафту. Серед найбільших підприємств обробної промисловості виділяються металургійний комбінат в Місураті, що випускав до 1,5 млн. Т сталі і прокату в 1996 році, заводи з виробництва труб і електрокабелів; налагоджена збірка автомобілів і тракторів.

Легка і харчова промисловість розвинені слабо. Традиційні галузі виробництва включають видобуток морських губок, випарювання солі в прибережній зоні і різні ремісничі виробництва: виготовлення виробів зі шкіри, міді, олова, кераміки і килимарство. Є також невеликі підприємства з обробки сільськогосподарської продукції, деревини, виробництва паперу, тютюнових виробів, тканин і мила.

Сільське господарство в Лівії. Крім видобутку нафти, важливою складовою економіки є сільське господарство. Сільське населення обробляє землю у вузькій прибережній смузі Тріполітанії, використовуючи взимку атмосферні опади, а влітку – зрошення з колодязів. Навколо Тріполі, в районі поширення товарного садівництва, вирощують цитрусові, фініки, оливки і

мигдаль. У південних оазисах для зрошення полів використовуються води підземних джерел. При наявності достатньої кількості опадів на периферії височин обробляють ячмінь. Орні землі становлять лише 1% площі країни, і тільки 1% з них входить в зону штучного зрошення. З 1979 ведуться роботи зі спорудження «великої штучної ріки» – водоводу, розрахованого на перекидання вод 250 підземних свердловин з оазисів Тазербо і Сарир в пустелі Сахара до узбережжя країни. У Кіренаїці на плато Барка-ель-Байда обробляють зернові культури, маслини і плодові дерева. Лівія має 8 млн. га пасовищних земель в Тріполітанії і 4 млн. га – в Кіренаїці. У районі плато Ель-Ахдар в Кіренаїці живуть кочівники-скотарі.

Видобуток прісної води. У 1950-х роках під час проведення розробок нафтових родовищ в південній частині Лівії під пісками пустелі Сахари були виявлені запаси прісної води у водоносних горизонтах, деяким з яких 75000 років. Більш ніж 95% Лівії – пустеля, і нові джерела води можуть забезпечити зрошенням тисячі гектарів сільгоспугідь. Для освоєння цих родовищ і перекачування цієї води з-під пустелі Сахари на півдні Лівії в північну частину Лівії в область Бенгазі на Середземноморському узбережжі, лівійський лідер Муаммар Каддафі в 1980-х створив Великий річковий проект, який передбачає будівництво системи труб, колодязів та технічної інфраструктури, які будуть в змозі забезпечити 6,5 млн куб. м. прісної води в день. Перша фаза проекту розпочалась у 1984, і коштувала приблизно \$ 5 мільярдів. Реалізовувалася вона південнокорейськими фахівцями за новітніми технологіями. В результаті була побудована штучна річка, що збирає підземну воду від 270 колодязів в східній центральній Лівії, і транспортувати 2 мільйони куб. м. води в день через 2 тис. км. трубопроводу в міста Бенгазі і Сирт. На святковому відкритті проекту брали участь десятки арабських і африканських глав держав і сотні інших іноземних дипломатів і делегацій. Каддафі звернувся до єгипетських селян з проханням приїжджати працювати в Лівії, населення якої всього 4 мільйони жителів. Населення Єгипту складає 55 мільйонів осіб, яке переповнене на вузьких ділянках уздовж річки Нілу і регіону дельти.

Лівії належить пройти довгий шлях до лібералізації соціалістично орієнтованої економіки, але перші кроки – в тому числі заявка на членство в СОТ, скорочення деяких субсидій і оголошення планів приватизації – закладають основу для переходу до більш ринково-орієнтованої економіки.

2.2.2. Аналіз можливостей розвитку інноваційного підприємництва в процесі економічної співпраці України і Лівії

Останнім часом Україна стала все активніше просуватися на ринки держав, які традиційно були торгово-економічними партнерами СРСР або грають все більшу роль в новому глобальному економічному просторі.

Україна, орієнтуючись на торгівлю сировинною продукцією з економічно розвиненими державами Західної Європи і Північної Америки, розуміє, що українські технології та ноу-хау набагато більш затребувані в країнах Азії і Африки, що переживають економічний підйом. Ці регіони відкривають перед нашою країною найбільш привабливі можливості. Одним з таких держав, яке після припинення санкцій ООН і до початку громадянської війни переживало бурхливе економічне зростання, є Лівія – одна з найбагатших, перш за все енергоносіями, країн Африканського континенту.

Економічний потенціал Лівійської Джамахірії визначається перш за все гігантськими (до 29,5 млрд. барелів) запасами нафти, за якими країна посідає перше місце в Африці і від яких черпає до 98% валютних надходжень. Запаси газу складають 46,4 трлн. кубічних футів (третє місце на континенті), крім яких в Лівії відкриті значні поклади залізних руд – 3,5 млрд. тонн (вміст заліза 55-70%), магнезійних, калійних солей, фосфоритів і гіпсу.

Коли як ООН призупинила дію санкцій по відношенню до Лівії, максимум зусиль для відновлення співпраці з Джамахірією докладають Канада, європейські, азійські та латиноамериканські країни, які вважають Лівію потужним перспективним торговельно-економічним партнером. Лівія, в свою

чергу, сприяє розвитку такого співробітництва, прагнучи позбутися від негативного іміджу в світі, домогтися остаточного зняття санкцій РБ ООН, а також вивести країну на світовий технологічний рівень. Тим більше що коштів для цього у країни достатньо. Тому і українським компаніям потрібно активно вступати в співпрацю з Лівією і зайняти власну нішу на її ринку.

Інвестиції в технології та інфраструктуру. Завдяки величезному потенціалу Джамахірії, перш за все за наявності енергоносіїв, вона приваблива для багатьох країн світу. Сильні позиції в нафтогазовому секторі економіки цієї країни історично займає Італія; дуже прагнуть закріпитися на лівійському ринку і забезпечити лівійськими енергоресурсами національні економіки Німеччина, Великобританія, Франція, Іспанія, Португалія, Греція, Швейцарія, Канада, Росія та інші.

Яскравим прикладом може служити те, що італійська нафтова компанія «ENI» уклала контракт з Лівією (на 1,2 млрд. дол.) на будівництво нафтопереробного заводу. Подібний контракт на суму 200 млн. Дол. Отримала корейська «DEU». Італійська нафтогазова компанія «Agir» розпочала реалізацію проекту вартістю 5,5 млрд. Дол. Контрактом передбачена видобуток природного газу з родовищ на заході Лівії і його транспортування в Сицилію 540-кілометровим газопроводом, який буде проведено по дну Середземного моря. (Субпідрядниками «Agir» при реалізації цього проекту є французька компанія Bourgues Offshore of France і італійська компанія Saipem.) Китайські компанії China Petroleum Pipeline Bureau і China Petroleum Engineering Construction Co. почали будівництво газопроводів в Лівії загальною вартістю 230 млн. дол. Російська компанія «Зарубежнефтегазстрой» отримала контракт на будівництво компресорних станцій і трубопроводу Хомс-Тріполі.

В юніе текущего года НКК заключила соглашение с итальянской компанией Agir Gas B.V. на сумму 580 млн. евро на сооружение в течение последующих трех лет крупнейшей в регионе Средиземноморья платформы для шельфовой добычи газа мощностью до 6 млрд. кубометров в год.

У сільському господарстві (4,5% ВВП) використовується не більше 2% угідь. Для зрошення додаткових земель реалізується проект підведення води з півдня країни на узбережжі Середземномор'я. Вартість цього проекту, що отримав назву «Велика штучна ріка», оцінюється в 25 млрд. дол. Першу його чергу споруджувала компанія «Deu». Важливим етапом розвитку лівійської економіки є також проект будівництва залізниці. Уряд виділив на це 10 млрд. Дол.

Головним завданням лівійського уряду на сучасному залишається створення належних умов для забезпечення розвитку місцевого виробництва та орієнтованих на експорт підприємств, з тим щоб через кілька років державний бюджет країни формувався переважно «не нафтовий» надходженнями. Велика увага в Джамахірії приділяють створенню власної виробничої бази та інфраструктури туризму.

Уряд Лівії розробило інвестиційну програму, яка передбачає залучення 35 млрд. Дол. Для активізації розвитку економіки країни та диверсифікації джерел надходжень до держбюджету, зараз в значній мірі забезпечуються нафтогазовою галуззю. З названої суми в подальший розвиток самого ПЕК планується інвестувати 12 млрд. дол., ще 8 млрд. – в реалізацію проектів по розробці водних запасів, розвитку транспортних комунікацій (перш за все будівництво залізниць, розвиток повітряних і морських повідомлень), розвиток цементної промисловості і сфери охорони здоров'я.

Вагомим фактором, здатним вплинути на переклад намірів ділових кіл України та Лівії в практичну площину, можуть стати відповідні політичні кроки і сприяння цьому урядів обох держав. Цей фактор, з огляду на сучасну специфіку розвитку Лівії, дуже важливий для просування торговельно-економічного співробітництва.

Сьогодні можна констатувати сприятливе ставлення офіційних кіл Джамахірії до присутності українських компаній на лівійському ринку. Більш того, після призупинення дії санкцій ця країна інтенсифікувала пошук партнерів «без імперських амбіцій», до яких відносять і Україну. У Лівії

сьогодні важко знайти людину, яка б не знала про Україну. Старше покоління сприймає Україну як країну, в якій можна отримати якісне медичне обслуговування за помірними цінами. Рік від року зростає кількість лівійців, які відвідують Україну.

Важливим свідченням доброзичливого ставлення до України з боку лівійського керівництва є відновлення роботи створеної в 1995 році спільного українсько-лівійської міжурядової комісії зі співробітництва. В рамках роботи комісії проходять засідання галузевих робочих груп, зокрема з питань промисловості, транспорту, будівництва і водного господарства, нафтогазового комплексу та геології, торгівлі та сільського господарства, науки, праці та охорони здоров'я. Наявність великого потенціалу з обох сторін і бажання розвивати партнерські відносини підтверджують і результати офіційних візитів.

Поступово розширюється договірно-правова база двосторонніх відносин. З Лівійської Джамахірією вже підписано Угоду про торговельно-економічне співробітництво (Київ, січень 1995 года); Угода про сприяння та взаємний захист інвестицій (Тріполі, 23 січня 2001 року). На сьогодні поки не ратифікована Україною (але ратифікована Лівією) Угода про повітряне сполучення (Тріполі, 23 січня 2001 року). Таким чином, незважаючи на жорстку конкуренцію зарубіжних компаній в Лівії, шанси України досить значні, і наші можливості в Лівії, завдяки всім цим обставинам, виглядають значно краще, ніж у багатьох інших партнерів.

Слід зазначити, що одного лише бажання розвивати співпрацю і прихильного ставлення до цього лівійської сторони мало. За тамтешньому законодавству, необхідно постійна присутність і активна робота в Лівії представників зарубіжних підприємств і компаній, відкриття ними своїх представництв. При цьому слід мати на увазі, що зараз йде жорстка конкурентна боротьба за лівійський ринок, і якщо Україна не встигне протягом найближчих двох-трьох років закріпитися на ньому, ми можемо втратити цього вигідного торгового партнера. Відпрацьовуючи зовнішньоекономічну стратегію, вітчизняні бізнес-структури повинні враховувати важливе місце Лівії

на цьому континенті. Фактично Лівія могла б стати для України «вікном в Африку». У Лівії створені спеціальні інвестиційні фонди і компанії, що працюють на Африку, і тут для нас відкриваються унікальні можливості залучення лівійських коштів в здійснення українських проектів на Африканському континенті, що сприятиме виходу на нові ринки Африки.

Перші кроки до завоювання позицій в Лівійській Джамахірії з боку українських підприємств вже зроблені. Тріполі відвідала офіційна делегація НАК «Нафтогаз України», яка провела переговори про початок спільної нафтовидобутку в країні з Національною нафтовою корпорацією Лівії (ННК), до компетенції якої належить розробка державних нафтових родовищ, видобуток і постачання нафти.

Необхідно відзначити, що ННК розробила на найближчі 10 років генеральний план з розвідки запасів нафти і газу в Лівії, який передбачає залучення 9,6 млрд. Дол. Інвестицій і сучасних технологій. На даному етапі іноземним компаніям пропонується взяти участь в розробці нафтогазових родовищ в Гадамеському і Мурзукському басейнах, запаси нафти в яких оцінюються в 170 млн. барелів і розробка яких потребує 750 млн. дол. інвестицій.

Ці плани викликали великий інтерес найбільших нафтових компаній світу. Навіть американські корпорації, які не можуть працювати в Лівії безпосередньо через односторонні американські санкції по відношенню до цієї країни, засновують дочірні компанії в Болгарії і республіках колишньої Югославії, виходячи через них в лівійську нафтовидобуток. Сьогодні в Лівії працює понад два десятки іноземних компаній, провідні з яких – Agip-ENI (Італія), Canadian Occidental, Lundin Oil (Швеція), Nimr Petroleum (Саудівська Аравія), OMV (Австрія), Redco (Південна Корея), Petronas (Малайзія), Red Sea Oil (Канада), Persol (Іспанія), TotalFinaElf (Франція), Veba і Wintershal (обидві – Німеччина).

Їх приваблює не тільки близькість Лівії до міжнародних ринків, внаслідок чого витрати на доставку нафти споживачам мінімальні. До основних

імпортерів лівійської нафти належать Італія, Німеччина, Іспанія, Франція, Великобританія, Греція і Швейцарія. Справа ще й у тому, що лівійська нафта – одна з найякісніших в світі і практично не містить сірки, а собівартість її видобутку не перевищує 2,5 дол. за барель.

До того ж, лівійські запаси знаходяться на початковій стадії розробки. Сьогодні в Джамахірії розвідано 12 нафтоносних районів, запаси нафти кожного з яких перевищують 1 млрд. Барелів (131,3 млн. тон), і ще два ємністю від 500 млн. до 1 млрд. барелів кожен.

До клубу шанувальників лівійських нафтових багатств найближчим часом приєднається і український «Нафтогаз», який надзвичайно серйозно ставиться до можливостей, які відкриваються для нього в Лівії.

Наявність повноцінного офісу в країні є обов'язковою умовою для початку повноцінної роботи в Лівії, оскільки цього вимагає національне законодавство. Представництво візьме на себе аналіз геологічної інформації та відбір ділянок надр, найбільш привабливих для розробки «Нафтогазом України».

З відкриттям представництва «Нафтогаз України» планує розпочати роботи в Лівії шляхом надання сервісних послуг з капітального ремонту свердловин та інтенсифікації нафтогазовидобутку лівійськими і іноземними компаніями, які вже працюють в країні.

До перспективних напрямків роботи «Нафтогаз України» відносить укладення угод про розподіл продукції з Національною нафтовою корпорацією для проведення робіт з дорозвідки, розбурювання та облаштування вже відкритих нафтових родовищ з їх подальшою спільною розробкою. На даний момент лівійська сторона пропонує іноземним компаніям близько 140 нафтогазоносних і перспективних на нафту і газ блоків на суші і в Середземному морі.

Іншим перспективним напрямком для «Нафтогазу» може стати створення спільних підприємств з лівійськими компаніями з метою розконсервування і введення в експлуатацію відкритих родовищ (близько 40); розбурювання,

облаштування та початок видобутку з родовищ, що не введені в експлуатацію (близько 90); проведення робіт з буріння свердловин, ремонту підземного та наземного обладнання, видобутку і транспорту нафти.

Активна позиція «Нафтогазу України» в Лівії може послужити прикладом для інших галузей, в першу чергу машинобудівної, а також будівельних організацій. Поки Лівія залишається для нас країною ще не втрачених можливостей, і цим неодмінно слід скористатися.

Всеукраїнська громадська організація Асоціація дружби «Україна-Лівія» створена і зареєстрована Міністерством юстиції в 1994 році. На сьогоднішній день включає більше 150 індивідуальних та колективних членів, в тому числі народних депутатів, держслужбовців, науковців та представників вищих навчальних закладів, керівників і трудові колективи різних підприємств і організацій (ряд медичних установ). Має представництва в 13 регіонах України. Асоціація проводить активну роботу з розвитку гуманітарно-культурологічної і економічних відносин між Україною та Лівією. Співпрацює, зокрема з НАК "Нафтогаз України", Борщагівським фармацевтичною завод, АНТК ім. Лобіює їхні інтереси на лівійському ринку.

Як тільки з'явилася надія на те, що санкції ООН щодо Лівії можуть бути зняті, про цю країну, як про «багатій наречений», заговорили багато. Нарівні із державними органами до Лівії стали проявляти інтерес і приватні підприємці.

Незважаючи на певну «проблемність», Лівійська Джамахірія є дуже платоспроможною країною. Її економіка безпосередньо залежить від продажу нафти. Великі надходження від експорту цієї сировини і нечисленне населення роблять Лівію однією з найбагатших країн у Африці за показником доходу на душу населення. За структурою свого виробництва і товарообігу ця держава досить багато імпортує – починаючи від товарів народного споживання і до високотехнологічної продукції.

На лівійському ринку сьогодні дуже активно працюють «іноземці», в тому числі італійці, англійці, канадці, німці, росіяни. Дуже привабливий він і для України, за якою за часів Радянського Союзу було неофіційно закріплено

торгово-економічне і технічне співробітництво з Близьким Сходом. І сьогодні можливості щодо наповнення лівійського ринку абсолютно адекватні можливостям і нинішньому технічному рівню базових галузей української економіки. Крім того, Україна могла б використовувати потенціал Лівії та її роль на Африканському континенті для просування українських товарів в Африці.

Однак, незважаючи на очевидні вигоди, єдиної політики і довгострокової стратегії з розвитку співпраці з цією державою в Україні не існує. У таких країнах, як Лівія, дуже цінуються зустрічні кроки держави, з яким хочуть розвивати відносини. Якщо якась компанія має намір робити бізнес, вона повинна представляти країну, яка добре ставиться до Лівійської Джамахірії, грамотно повелася в питанні зняття санкцій, і хоче розвивати відносини не тільки в економічному, але і в інших аспектах. Будь-прокол однієї компанії лягає тавром на всю країну її походження в цілому. Наприклад, історія з болгарськими лікарями відразу ж позначилася на ставленні Лівії до всіляких бізнес-контактам з цією країною. А у лівійців уже залишилися дуже неприємні спогади від позаторішнього візиту в Україну генерала Джабера; не безхмарно була і продаж українських «Русланів». До того ж ситуація, що склалася з низки українсько-лівійських проектів, теж вельми неоднозначна.

Але, незважаючи на всі проколи української сторони, Лівія все ще зацікавлена у співпраці з Україною. Чимала заслуга в цьому належить асоціації «Україна-Лівія», активно лобіюють українські інтереси. Серйозну підтримку України має і в особі єдиною політичною організацією Лівійської Джамахірії – Руху революційних комітетів (ДРК). Чимала частина нинішньої лівійської еліти – люди, які отримали свого часу освіту в Україні. Крім того, Україна – країна без імперських замашок. А лівійці, які добре пам'ятають часи панування турків, італійців, американців, англійців, вважають, що, працюючи з країнами, які не мають «імперського минулого», вони зможуть уникнути прямої залежності і диктату.

Привертають Лівію також залишки технологій Радянського Союзу і деякі вже сучасні вітчизняні досягнення. Правда, на цьому терені основними конкурентами України є Росія і Білорусь. Російський економічний потенціал, безумовно, більш високий, проте до цих пір не врегульована проблема боргу Лівії Росії як спадкоємиці колишнього СРСР. Крім того, певну роль грає і чеченський фактор. Позиції Білорусі на лівійському ринку сильніші за рахунок контактів на вищому рівні, але вона не має такого потенціалу, як Україна.

Крім промахів, які Україна вже допустила в стосунках з Лівією, є і позитивні моменти. Як демонстрацію серйозного ставлення до цієї держави і важливий крок до зміцнення позицій на лівійському ринку можна розцінювати попередні домовленості з лівійською Національною нафтовою корпорацією (NatSonal OSI CorporatSon, NOC) і намір НАК «Нафтогаз України» відкрити в Лівії офіційне представництво.

Поряд з великими проектами дуже перспективним є розвиток середнього і малого бізнесу. Але, на відміну від великого, це вимагає самоорганізується підприємницької громадськості. Перспективний ринок авіації середньої дальності, зокрема, продукція харківського і київського авіазаводів. Машинобудування і все, що з ним пов'язано: в найближчі роки Лівія має намір інвестувати 35 млрд. Дол. В розвиток народного господарства, і це значить, що лівійці, в тому числі, будуть «піднімати» і свою промисловість.

З огляду на, що українське сільське господарство в силу різних факторів крок за кроком піднімається і збільшує обсяги реалізації продукції (особливо в світлі процесів, що відбуваються в СОТ, коли ЄС зменшує відповідні дотації в агровиробництво), ситуація на міжнародних ринках зернових буде вирівнюватися. І Україна повинна шукати, дивитися, де і як вона торгувала перш, а також враховувати кон'юнктуру ринку в регіональному аспекті, адже найбільші споживачі зернових перебувають на півночі Африки.

Лівійська Джамахірія в силу кліматичних умов не може ефективно вести сільське господарство, і тому є ємний ринок для експорту зернових. Причому

цей напрямок вже активно розвивається, але, на жаль, в основному через посередників, і Україна на цьому втрачає.

Існує також технічна проблема. Оскільки сільгоспвиробництво Лівії складається з дрібних господарств, лівійці зацікавлені в закупівлях фуражного ячменю та інших фуражних культур в дрібній розфасовці. Тому безліч посередників організовують пункти пакування і потім перепродають теж саме українське зерно за вищою ціною. Ще одна тема, пов'язана з аграрним сектором – гуманітарна допомога Лівії для Африканського континенту.

Ще одна проблема, яка також позначається як на аграрних, так і на інших проектах – плинність кадрів. У лівійській системі координат, якщо клерк займається якимось питанням, то він займається цим постійно, як в колишньому СРСР. В Україні інші підходи і потрібно враховувати менталітет країни партнера.

Український концерн «Енергія» брав участь в будівництві металургійного комбінату в Місураті. З лівійської сторони, з точки зору фінансування, все було підготовлено на вищому рівні. На жаль, на якомусь етапі українська сторона вирішила внести зміни в проект, що було сприйнято лівійцями як несерйозне ставлення. Тема металургійного комбінату залишилася, нішу цю поки що ніхто не зайняв. Але цей проект вимагає адекватного партнера і відповідного рівня підготовки з української сторони.

Є також і інші проекти, за які Україна може боротися. Один з них – будівництво залізниці. Йдеться про двох залізничних гілках, які перетнуть Північну Африку з півночі на південь і з заходу на схід. Весь залізничний проект через Лівійську Джамагірїю оцінюється в 10 млрд. Дол. Лівійська сторона запропонувала Україні будівництво однієї з ділянок дороги від Єгипту до Тунісу (Тобрук-Імсаат) вартістю в 600 млн. дол. Вигравши в першому тендері, можна розраховувати і на подальшу роботу.

До ситуації на лівійському ринку необхідно підходити реально: конкуренція дуже велика і жорстка. Причому слід розуміти, що лівійці дуже активно використовують свої масштабні проекти для вирішення різних питань.

І самостійно бізнес, на жаль, таких контрактів не отримає. Наприклад, якщо Китай має намір отримати контракт, туди їде вище керівництво; англійці презентували себе в Лівії на рівні держсекретаря МЗС; дуже активні французи і росіяни.

На цей проект претендують багато державні, приватні та компанії зі змішаною формою власності. Крім асоціації «Укрзалдорбуд», дуже активно останнім часом намагається отримати замовлення на будівництво виділеної Україні ділянки компанія «Інтербудмонтаж».

Є також питання співпраці в сфері охорони здоров'я. Наприклад, цікавим є відкриття українських медичних центрів в Лівії. Особливо в Лівії цінують українських офтальмологів. Привабливий для лівійців є Трускавець. Тут Україна цілком може конкурувати з такими відомими курортами, як Баден-Баден і Карлові Вари.

Україна працює в плані просування на лівійський ринок продукції Борщівського фармацевтичного заводу.

У Лівії існує програма розвитку туризму, для чого держава буде надавати фінансування, знижки, режим преференцій. І якби котрась із потужних туристичних компаній, що працюють з арабськими країнами, зацікавилася цим напрямом, то це було б дуже перспективним. За кліматичними умовами Лівійська Джамахірія – одне з найбільш екологічно чистих місць на Середземномор'ї. Розвинений екстрим-туризм. Крім того, це одна з небагатьох країн світу, в яких в дуже хорошому стані збереглися римські і грецькі пам'ятники. Є непогані готелі. Звичайно, їх «зоряна» оцінка не відповідає європейським стандартам, але лівійці дуже активно це допрацьовують, і через три-чотири роки проблем з туристичним сервісом не буде.

Товарообіг України з країнами Африки з 1996 року (350,8 млн. дол.) збільшився в кілька разів і склав вже більше одного млрд. дол., з якого майже 90% припадає на український експорт, основними статтями якого були метали і металопродукція, сільгосппродукція.

У структурі імпорту Лівії Україна займає одне із останніх місць з обсягами – 207 млн.дол. у 2017 році (див. рис. 2.5.).

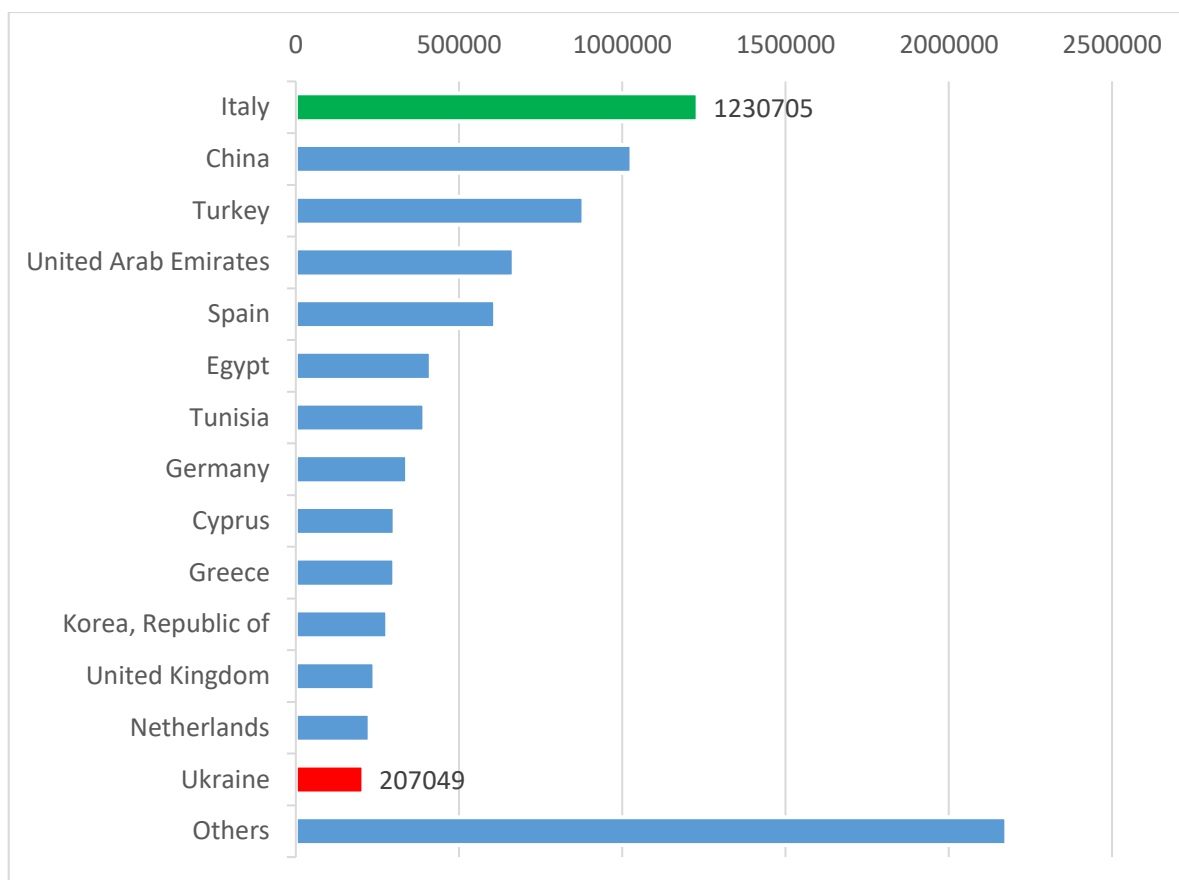


Рис. 2.5. Місце України в структурі імпорту в Лівію у розрізі країн світу у 2017 році (тис. дол. США)

Для України Лівія не є стратегічним партнером з позиції торгівельних зв'язків (див. рис. 2.6)

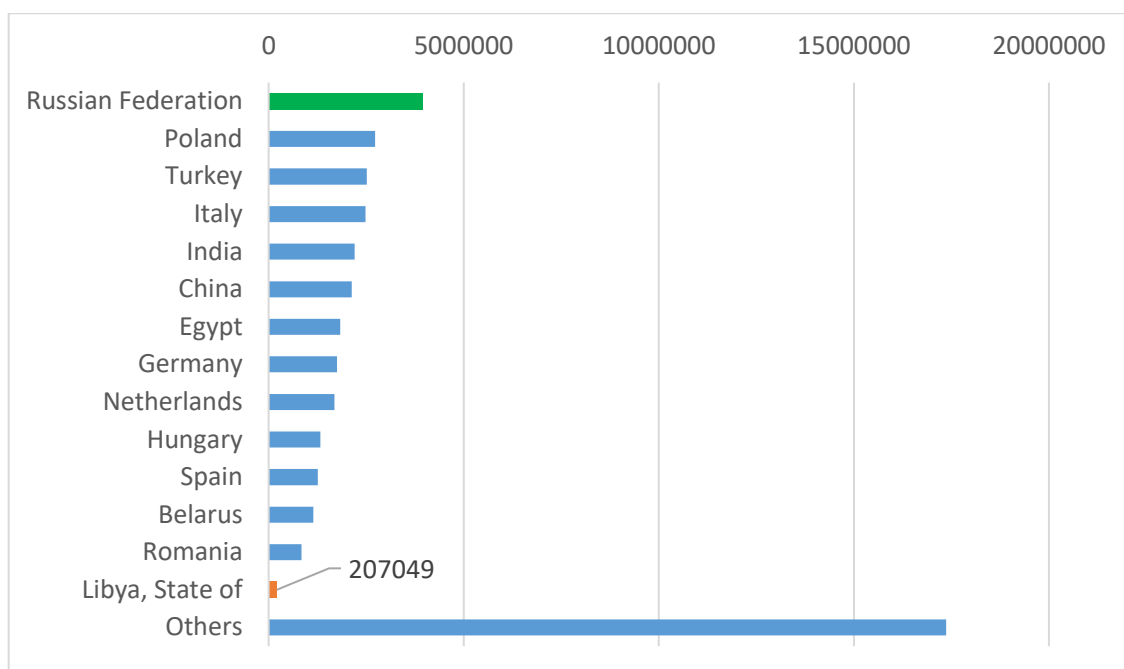


Рис. 2.6. Структура експорту з України у розрізі країн світу у 2017 році (тис. дол. США)

У структурі експорту товарів з України в Лівію переважає продукція сільського господарства (див. табл. 2.6.)

Таблиця 2.6

Структура експорту товарів з України в Лівію, тис.дол. США

Коди продукції	Назви продукції	Обсяги експорту України в Лівію, тис.дол.	Обсяги експорту України всього, тис. дол.	Частка експорту України в Лівію	Обсяги імпорту Лівії, тис. дол.	Частка імпорту Лівії з України
ВСЬОГО	Вся продукція	207049	9300343	2,2%	43428391	0,5%
10	Зернові	166989	551447	30,3%	6501877	2,6%
17	Цукор і кондитерські вироби	20535	139538	14,7%	417750	4,9%
15	Тваринні або рослинні жири та олії і їх похідні; готові харчові жити; ...	5030	226817	2,2%	4612615	0,1%
11	Продукти борошно-круп'яної промисловості; солод, крохмалі; ...	3414	10956	31,2%	185975	1,8%
23	Відходи харчової промисловості; готовий корм для тварин	2444	58894	4,1%	1052386	0,2%
72	Залізо і сталь	2156	69595	3,1%	8667345	0,0%
	Інші	6484	8242350	0,1%	21990443	0,0%

Як видно з таблиці 2.6 серед товарів, що експортуються в Лівію, є такі, що мають стратегічне торговельне значення, зокрема: зернові (30,3% від загальних обсягів експорту України) та продукти борошно-круп'яної

промисловості (31,2%). А зважаючи та потреби Лівії у цій продукції (відповідно частка імпорту цих товарів з України становить 2,6% і 1,8%) у цій сфері існують значні перспективи для співпраці, що можуть стати поштовхом для розвитку економік обох країн.

Зауважимо, що за останні 5 років обсяги експорту зменшилися, що пов'язано із суспільно-політичними змінами у двох країнах (див. рис. 2.7)

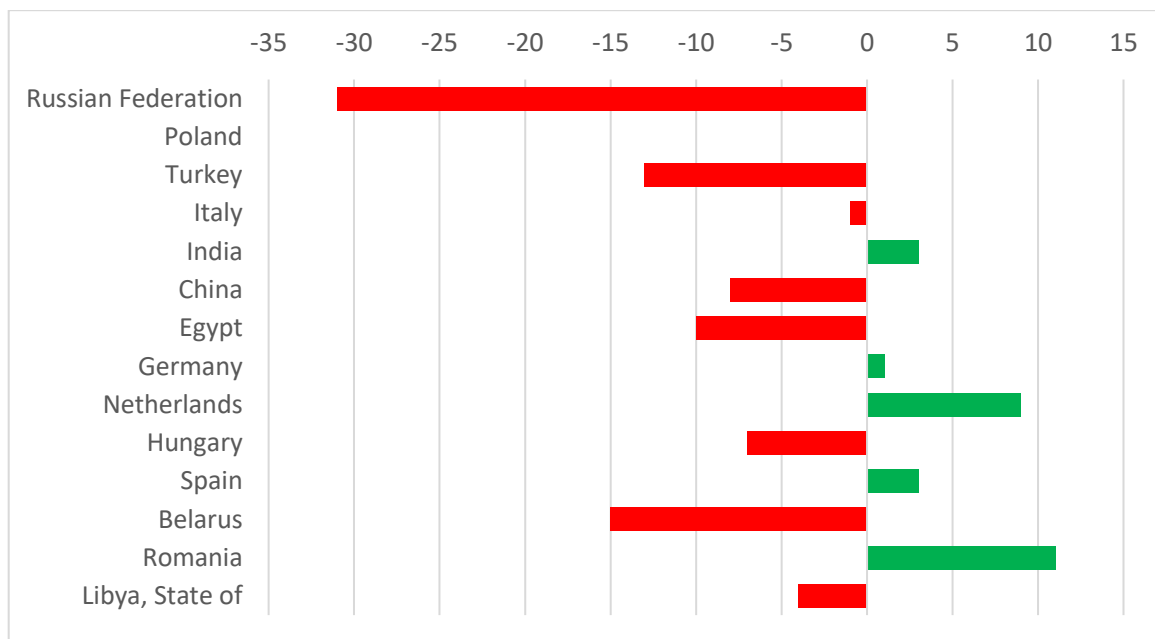


Рис. 2.7. Зміна обсягів експорту товарів з України у період з 2013-2017 роки у розрізі країн світу (у %).

Основні зміни в обсягах експорту України відбулися з Росією (зменшення на 31%, Білорусією (-15%) і Туреччиною (-13%), що пов'язано із посиленням євроінтеграційних процесів та війною з Росією. Українські підприємства шукають нові ринки збуту продукції, тому закінчення війни в Лівії створює передумови для активізації торговельних відносин та економічної взаємодії.

Лівійські підприємці майже не експортують товари до України (див. рис. 2.8)

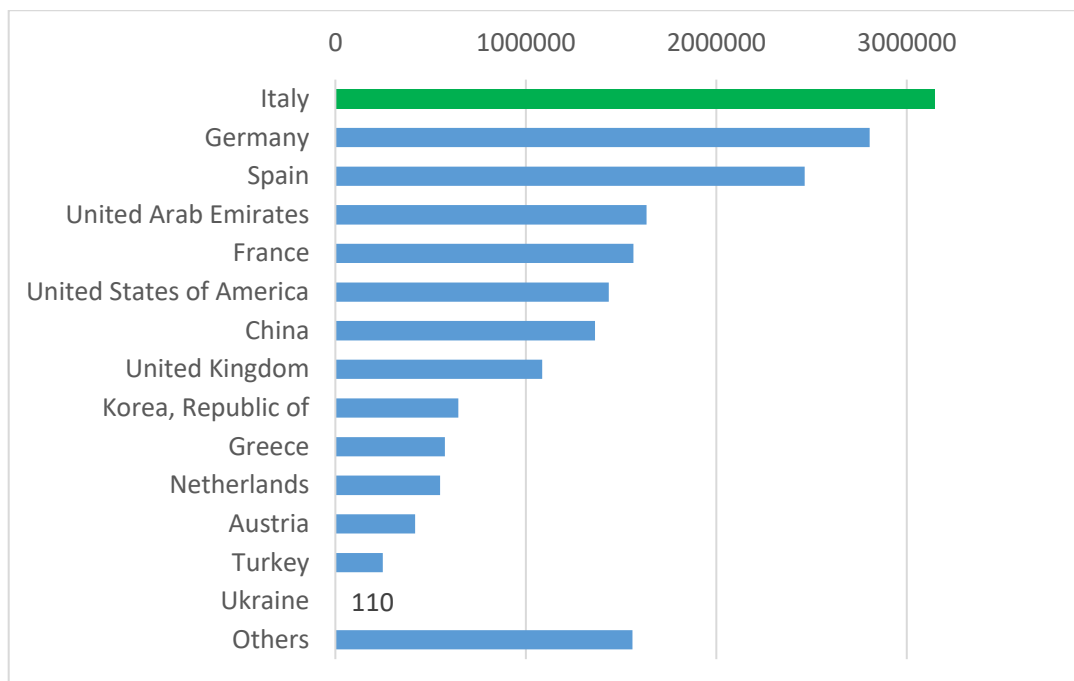


Рис. 2.8. Структура експорту з Лівії у розрізі країн світу у 2017 році (тис. дол. США).

Основними імпортерами лівійської продукції є країни Західної Європи. Це пов'язано з тим, що основною продукцією, яка експортується, є нафтопродукти. Україна імпортувала у 2017 році продукції лише на суму 110 тис.дол. США.

Потрібно зауважити, що сучасна структура експорту буде змінюватися, оскільки у Лівії завершилась війна і існують значні передумови для відновлення зовнішньо-економічних зв'язків (див. рис. 2.9-2.10).

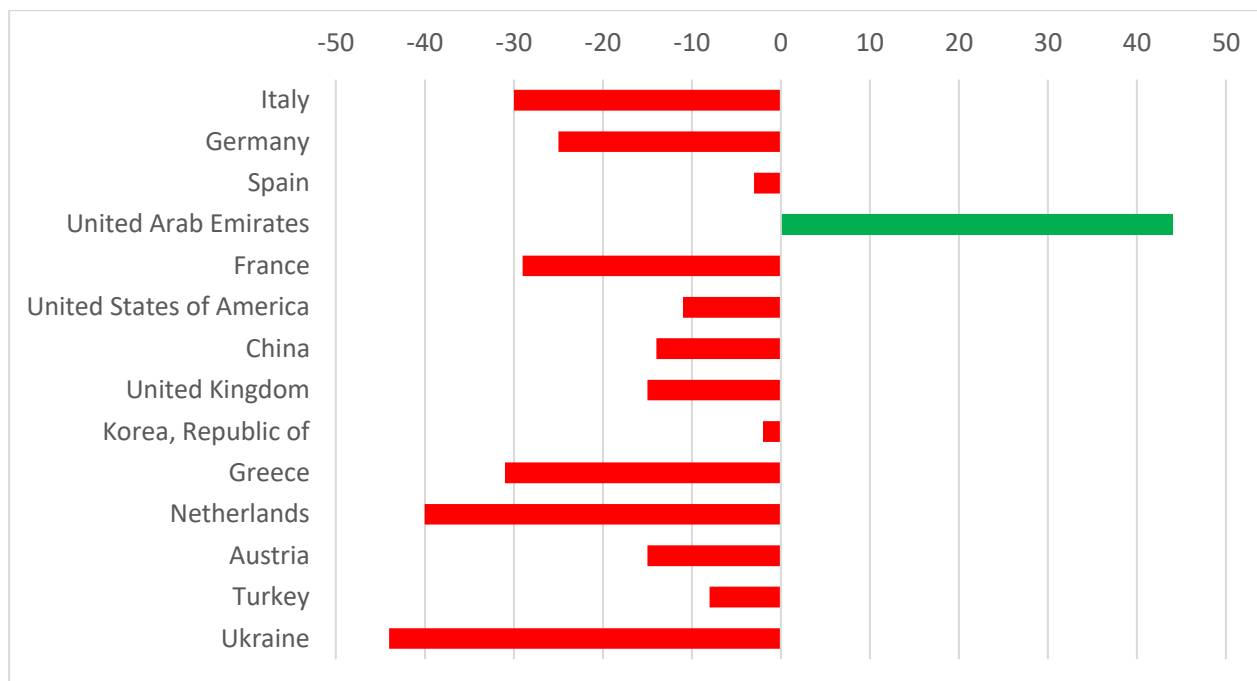


Рис. 2.9. Зміна обсягів експорту товарів з Лівії у період 2013-2017 років у розрізі країн світу (у %).

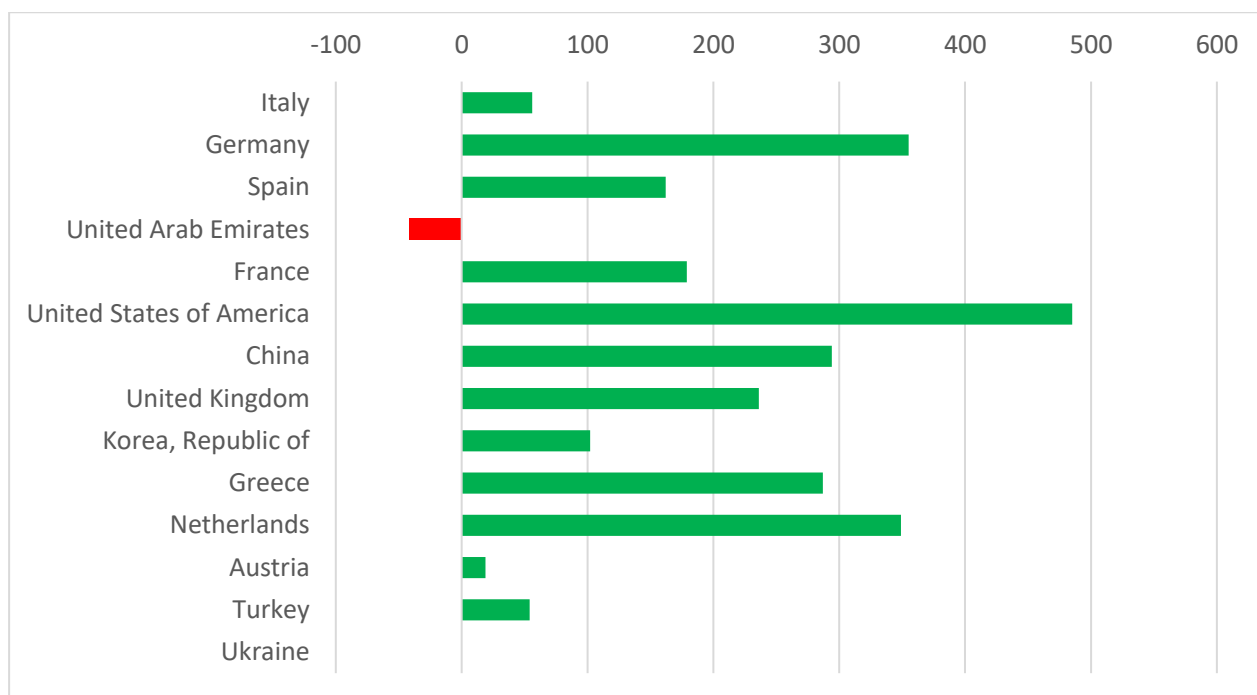


Рис. 2.10. Зміна обсягів експорту товарів з Лівії у період 2016-2017 роки у розрізі країн світу (у %).

Як видно з рис. 2.10., Україна не в повній мірі використовує потенціал зростання економіки Лівії, оскільки більшість торговельних партнерів цієї країни суттєво наростили обсяги імпорту лише за один рік.

Вивчаючи експортний потенціал України можна дійти до висновку, що Україна має широкий асортимент товарів, які експортує (див. рис. 2.11)

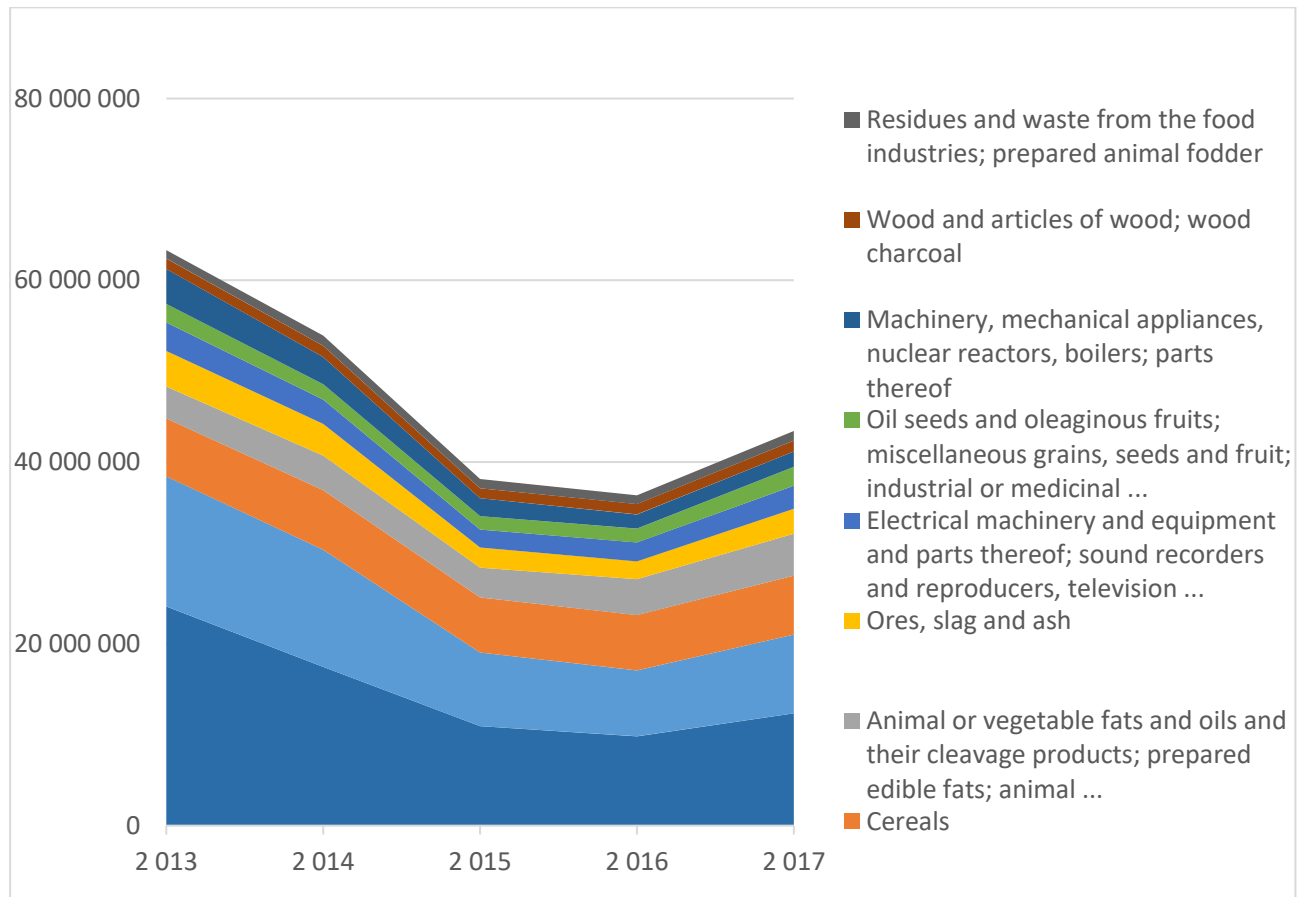


Рис. 2.11. Динаміка експорту товарів з України, тис.дол. США

Експорт продукції з Лівії має переважно сировинний характер (див. рис. 2.12).

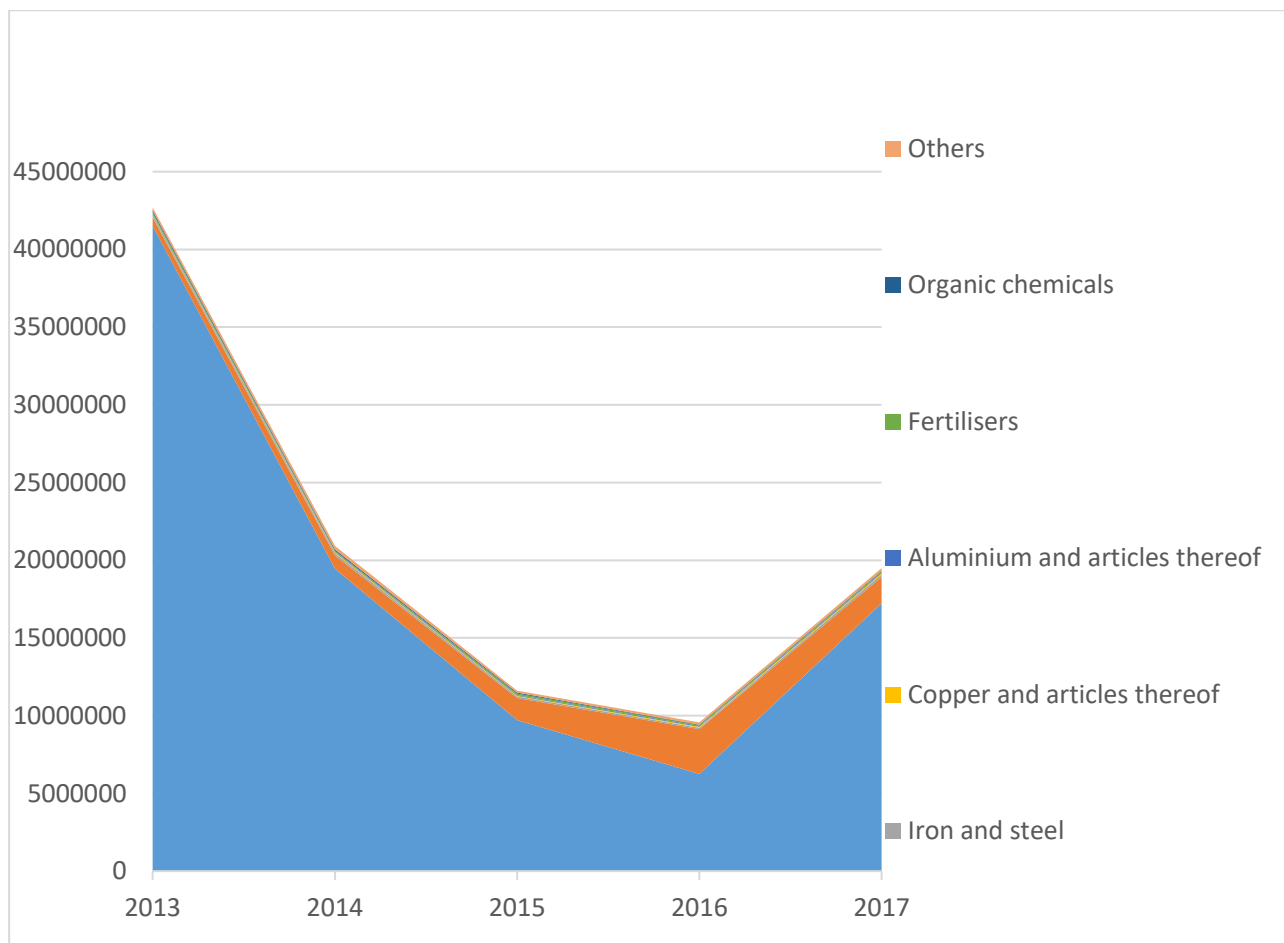


Рис. 2.12. Рис. 2.11. Динаміка експорту товарів з Лівії, тис.дол. США

Достатньо яскраво демонструє можливості для економічної співпраці двох країн співвідношення обсягів експорту/імпорту товарів за окремими номенклатурними групами. Як показує таблиця 2.7, практично за усіма товарними групами, які Україна експортує у країни світу, відбувається імпорт товарів в Лівію у співвимірних обсягах.

Таблиця 2.7

Потенціал інноваційного експортно-орієнтованого підприємництва між
Україною і Лівією

Код	Назва продукції	Експорт з України у країни світу			Імпорт в Лівію з усіх країн			Співвідношення обсягів експорту з України/імпорту в Лівію
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	
'84	Машини, механічні прилади, ядерні реактори, котли; їх частини	1961642	1561255	1693407	903200	704487	642269	264%
'85	Електротехніка та обладнання та їх частини; звукозаписувачі та відтворювачі, телевізори ...	1979214	2076690	2548237	1432169	801046	618475	412%
'87	Транспортні засоби, крім залізничного або трамвайного рухомого складу, а також їх частини та аксесуари	175608	132485	135523	518987	329007	367927	37%
'30	Фармацевтична продукція	155442	184183	193388	303469	322285	345079	56%
'39	Пластмаси та вироби з них	342530	333950	466347	417928	317168	260993	179%
'61	Вироби з одягу та аксесуари для одягу, в'язані або в'язані	96890	107334	121916	359523	219375	195603	62%
'62	Вироби з одягу та аксесуари для одягу, крім трикотажного або в'язаного	330856	355077	378791	260151	186264	160111	237%
'94	Меблі; постільна білизна, матраци, матраци, підкладки та аналогічні набивні меблі; ...	397190	397827	542566	355620	175594	159679	340%
'90	Оптичні, фотографічні, кінематографічні, вимірювальні,	156010	143254	149179	199036	128240	118372	126%

	контрольні, точні, медичні або хірургічні ...							
'33	Ефірні олії та резиноїди; парфумерія, косметичні та туалетні препарати	106506	93268	109285	178752	152667	105703	103%
'49	Друковані книги, газети, малюнки та інші вироби поліграфічної промисловості; рукописи, ...	82011	63961	62013	57053	90834	81066	76%
'64	Взуття, гетри тощо; частини таких статей	144692	154506	171323	161897	110705	78671	218%
'89	Кораблі, човни та плавучі споруди	102114	106455	184357	5358	435761	16045	1149%
'95	Іграшки, ігри та спортивні реквізити; частини та аксесуари до них	71526	73691	95660	27462	16874	15359	623%

Тобто аналізуючи перспективи інноваційного експортно-орієнтованого підприємництва за кодами продукції наведеної у табл. 2.7. можна прийти до висновку, що Україна та Лівія мають великі можливості для ділової співпраці.

2.3. Аналіз механізмів підтримки інноваційного підприємництва у різних країнах світу

В даний час перед Україною і Лівією стоїть найважливіше завдання – побудова економіки інноваційного типу. Зазначена задача ще більш актуалізується в зв'язку з геополітичними проблемами України і внутрішньополітичними проблемами Лівії.

Якщо проаналізувати ці країни з позиції наявності потенціалу інноваційного розвитку наслідком бізнес-співпраці, то виявимо, що такий потенціал є. І справа йде в площині формування адекватних механізмів його використання.

Потенціал інноваційного розвитку України і якість її інституцій, які підтримують підприємництво, найкраще демонструє Global Innovation Index – 2017, в який складається з двох субіндексів: інноваційні входи (іншими словами потенціал інноваційного розвитку) і інноваційні виходи (тобто – ефективність використання ресурсів). Розгорнутий аналіз показників ГІІ наведений в додатку 1.

Незважаючи на те, що Україна в цьому рейтингу займає лише 63 місце (88–місце потенціал і 46 – ефективність його використання), аналізовані показники мають всі передумови для поліпшення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інноваційний розвиток України по Global Innovation Index – 2017

№ з/п	Назва показника		Індекс	Місце в рейтингу
	Global Innovation Index	Глобальний індекс інновацій	36,3	63
	Innovation Input Sub-Index	Інноваційний потенціал	38,2	88
1	Institutions	Інституції	52,9	103
1,1	Political environment	Політичне середовище	50,6	86
1,2	Regulatory environment	Регуляторне середовище	59,3	90
1,3	Business environment	Бізнес-середовище	48,8	122
2	Human capital & research	Людський капітал і дослідження	36,6	45
2,1	Education	Освіта	46,6	58
2,2	Tertiary education	Вища освіта	45,1	34
2,3	Research & development (R&D)	Дослідження і розробки	18	48
3	Infrastructure	Інфраструктура	27,1	107
3,1	Information & communication technologies (ICTs)	Інформація і інформаційно-комунікаційні технології	32,1	84
3,2	General infrastructure	Загальна інфраструктура	25,2	110
3,3	Ecological sustainability	Екологічний стан	23,9	122
4	Market sophistication	Розвиток ринку	45,1	90
4,1	Credit	Кредитування	36,1	67
4,2	Investment	Інвестиції	23,5	127
4,3	Trade & competition	Торгівля і конкуренція	75,8	65
5	Business sophistication	Розвиток бізнесу	29,1	87
5,1	Knowledge workers	Інтелектуальна праця	40,3	65
5,2	Innovation linkages	Інноваційна інфраструктура	24,7	105
5,3	Knowledge absorption	Проникнення (трансфер) знань	22,2	90
	Innovation Output Sub-Index	Результативність використання інноваційного потенціалу	34,4	46

6	Knowledge & technology outputs	Науково-технологічні результати	38,2	32
6,1	Knowledge creation	Створено знань	48,8	15
6,2	Knowledge impact	Вплив знань	34,6	85
6,3	Knowledge diffusion	Поширення знань	31,1	71
7	Creative outputs	Творчі результати	30,6	77
7,1	Intangible assets	Нематеріальні активи	35,8	112
7,2	Creative goods & services	Створення продукції і послуг	14,4	82
7,3	Online creativity	Онлайн активність	36,3	42

Аналіз таблиці показує, що Україна має найкращі позиції в частині використання інноваційного потенціалу та результативності інновацій. Такі результати отримані унаслідок високих показників за освітою і науково-дослідних роботах.

Показники інноваційного потенціалу трохи нижче, внаслідок чого країна опинилася на 88 місці. Але тут є можливості швидкого розвитку. Наприклад, показники «політичне середовище», «бізнесове середовище» можна досягти значень досить високих. Як результат, Україна може за кілька років увійти до 50-ки інноваційно розвинених країн.

Лівії в цьому рейтингу немає, оскільки неможливо отримати достовірну інформацію по ряду показників. А в 2009 році Лівія була на 113 місці. Тобто, використовуючи інноваційний потенціал України і ресурсні можливості Лівії можна створити досить динамічну улюблену модель співпраці.

Інноваційний економічний розвиток багатьох розвинених країн базується на динамічному функціонуванні малого підприємництва. Найважливішу роль в даному питанні може зіграти сектор малого інноваційного підприємництва.

Держава розробляє механізм підтримки інноваційної діяльності малих підприємств. Термін «механізм» [4] означає: внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу, апарата, що приводить їх в дію; система, пристрій, що визначають порядок якого-небудь виду діяльності; послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище.

За визначенням М.І. Круглова «Комплексний механізм управління являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових (а в ряді випадків – також політичних) способів цілеспрямованого взаємодії

суб'єктів господарювання (суб'єктів підприємництва та науково-технічного розвитку) і впливу на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів діючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління»[9, с. 126].

Таким чином, під механізмом державної підтримки малого інноваційного підприємництва (МІП) пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів і методів організації та управління, що забезпечують функціонування системи державної підтримки малого інноваційного підприємництва.

Розглядаючи систему державної підтримки малого інноваційного підприємництва, слід зазначити, що вона повинна мати: чітко визначені цілі; органи управління, що реалізують функції, які забезпечують досягнення сформульованих цілей; інформаційну систему; інструменти регулювання і підтримки.

Систему державної підтримки МІП слід розглядати як безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність. Функції окремих елементів системи впливають з основної її мети і завдань. Основна мета полягає в створенні найбільш сприятливих умов для розвитку малого інноваційного підприємництва.

До основних інструментів регулювання, в свою чергу, відносяться кілька складових:

- 1) пряме державне стимулювання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) шляхом розподілу бюджетних і позабюджетних фінансових ресурсів (держзамовлення, гранти, кредитування) між різними сферами наукових досліджень і розробок відповідно до системи державних наукових пріоритетів;

- 2) непряме державне стимулювання науки і освоєння її досягнень в державному і приватному секторах економіки за допомогою податкової, амортизаційної, патентної, митної політики, а також шляхом підтримки МІП;

3) надання різного роду пільг суб'єктам інноваційного процесу (як безпосередньо підприємцям, що здійснюють інновації, так і тих елементів інфраструктури, які надають їм ту чи іншу підтримку);

4) формування інноваційного клімату в економіці та інфраструктури забезпечення досліджень і розробок, включаючи національні служби науково-технічної інформації, патентування та ліцензування, стандартизації, сертифікації, статистики, аналітичні центри для вивчення зарубіжного досвіду, підготовки прогнозів науково-технічного розвитку та формування на їх основі системи національних наукових пріоритетів для забезпечення інформацією осіб, які приймають рішення.

Ідеально, коли дія інструментів спрямована на вирішення ключових проблем об'єкта регулювання. Однак в нинішніх соціально-економічних умовах вимагати повноти і завершеності від політики в будь-якій сфері не доводиться, оскільки в обстановці перманентної кризи стратегічні і поточні цілі держави знаходяться в постійному протиріччі.

Відповідно до одного з існуючих підходів виділяються такі принципи державної підтримки малого бізнесу, як протекціонізм; програмно-цільовий характер; дифференційованість; обумовлена гарантованість підтримки і відповідальність державних органів; облік динамічності і суперечливості процесу становлення шари малих підприємств; орієнтованість системи підтримки МП на регулювання зовнішнього середовища малого підприємництва, на внутрішні функціональні області малих підприємств і на самоорганізацію відповідної системи інститутів [6, с. 41]. Дані принципи, на наш погляд, також застосовні для системи держпідтримки і малого інноваційного підприємництва.

Під протекціонізмом держпідтримки розуміється державний захист інтересів російських МПП і заохочення експорту конкурентоспроможного товару на зовнішніх ринках шляхом здійснення тарифного і нетарифного регулювання.

Під диференційованістю держпідтримки розуміється облік виду інноваційної продукції при наданні підтримки, тобто, чи є створена інновація вперше впровадженої продукцією, або вдосконаленої продукцією і т.п. [5, с. 3].

Програмно-цільовий характер держпідтримки передбачає вироблення єдиної цільової стратегії, методів та інструментів підтримки МПП, а також розробку державних програм, що сприяють формуванню та розвитку сектора малого бізнесу.

Обумовлена гарантованість підтримки і відповідальність держорганів – необхідний фактор здійснення як державний політики щодо підтримки інноваційної діяльності в цілому, так і, зокрема, розвитку МПП.

Орієнтованість на регулювання зовнішнього середовища МПП – має на увазі використання державою, в першу чергу, не прямі методи регулювання, а непрямі, за допомогою створення сприятливих зовнішніх умов для функціонування підприємств (стабільність в економіці, низька інфляція, сприятлива політична обстановка і т. п.)

Облік динамічності і суперечливості процесу становлення шару МПП – розробка програм держпідтримки повинна враховувати численні фактори ризику в цій сфері.

Перераховані вище принципи, на нашу думку, необхідно доповнити наступними.

1. Оптимізація державної підтримки повинна здійснюватися «шляхом можливості поєднання різних її форм і способів реалізації з урахуванням особливостей суб'єкта інноваційної діяльності, етапи інноваційної діяльності, результатів наукової та науково-технічної діяльності, що використовуються при виробництві інноваційної продукції, виду виробленої інноваційної продукції та інших показників» [5, с. 1].

2. Раціональність надання державної підтримки на увазі, що вона повинна виключати необґрунтоване фінансування аналогічних інноваційних проектів і програм.

3. Постійне вдосконалення форм державної підтримки та способів її реалізації – це невід'ємний процес, так як змінюється зовнішнє середовище, розвиваються і самі інноваційні підприємства, відповідно все це вимагає вдосконалення держпідтримки, її форм і способів реалізації.

Пропонуємо в системі державної підтримки МПП виділити 3 підсистеми: програмно-цільовий блок, організаційно-правової та функціонально-ресурсний.

Програмно-цільовий блок системи держпідтримки включає в себе цілі, принципи, методи, концепції і програми підтримки малих підприємств.

Організаційно-правовий блок включає в себе спеціалізовані органи державного управління і органи державної і недержавної підтримки малого підприємництва, а також його законодавчу та нормативно-правову базу. Функціонально-ресурсний блок робить регулюючий вплив на процес становлення підприємництва як на макрорівні, так і на мікрорівні.

За логікою дослідження, виділимо в системі державної підтримки МПП програмно-цільовий, організаційно-правової та функціонально-ресурсний механізми підтримки.

Формою фінансової підтримки державою інноваційної діяльності служить опосередковане фінансування з бюджету наукових досліджень і розробок через різні фонди та венчурні компанії.

Таблиця 2.9

Механізми державної підтримки малого інноваційного підприємництва

Механізми	Характеристика	Зміст
Програмно-цільовий	цілі, принципи, методи, концепції і програми підтримки МПП.	програмно-цільове забезпечення підтримки МПП
Організаційно-правовий	регулювання зовнішнього середовища взаємодії відповідних інститутів і суб'єктів підприємницької діяльності спеціалізованими органами державного управління і органами державної і недержавної підтримки МПП	законодавче та нормативно-правове забезпечення; сприяння малому бізнесу в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності; інтеграційна взаємодія великого і МПП; міжнародне співробітництво в галузі підтримки малого підприємництва Росії і країн СНД і т.д.

Функціонально-ресурсний	надає регулюючу дію на процес становлення підприємництва як на макrorівні (зовнішнє середовище), так і на мікрорівні (внутрішнє середовище).	фінансово-кредитне забезпечення, інвестиційне забезпечення, технологічне забезпечення, інформаційне забезпечення, кадрове забезпечення, інфраструктурне забезпечення та ін.
-------------------------	--	---

У фінансуванні інноваційної діяльності за участю держави важливу роль відіграє такий елемент як приватно-державні партнерства, призначені для стимулювання інноваційної активності приватного бізнесу. Приватно-державні партнерства сприяють формуванню конкурентного середовища і більш ефективному використанню бюджетних коштів. Керуючи приватно-державними партнерствами важливо спочатку визначити зони відповідальності держави і бізнесу. Як правило в сучасних умовах пріоритет віддається мегапроект, які вже реалізуються і розвитку інноваційної інфраструктури. На практиці найбільш часто реалізуються мегапроекти, що виконуються представниками науки і промисловості, в основі яких лежить ідея про поділ ризиків щодо розвитку сфери високих технологій між державою і бізнесом. Проблема полягає в тому, що часто ці проекти по суті не є інноваційними, а полягають лише в модернізації виробництва.

У всьому світі великий внесок в активізацію інноваційної діяльності вносять венчурні інноваційні фонди. Слід зазначити, що досвід залучення венчурного фінансування для підтримки перспективних проектів виявився не дуже успішним. Головні причини такої ситуації, на наш погляд, полягають в тому, що держава не бере на себе реальних ризиків, а також відсутні стимули для вкладення в високоризикові проекти в умовах, коли більш надійним залишається вкладення в сировинні галузі, торгівлю, будівництво.

Оскільки зарубіжні схеми венчурного фінансування погано працюють в українських умовах, доцільно подумати про розробку модифікацій схем венчурного фінансування, що дозволяють залучити венчурне фінансування в умовах нерозвиненого фондового ринку, надлишку пропозицій по розробці

НДДКР, нерозвиненою системи "виходу" з створюваних венчурних підприємств.

Аналіз нормативно-правових документів, що регулюють діяльність малих інноваційних організацій, дозволив виявити наступні напрямки фінансово-кредитної підтримки МІП: підтримка на стадії формування інноваційних проектів; підтримка на стадії реалізації інноваційних проектів; підтримка розвитку існуючих підприємств.

Підтримка на стадії формування інноваційних проектів включає в себе: виявлення, відбір та підтримку перспективних прикладних наукових ідей та науково-дослідних розробок з високим ступенем комерціалізованості, для створення в середньостроковій перспективі інноваційної продукції та послуг, що мають значні конкурентні переваги перед існуючими аналогами.

Підтримка на стадії реалізації інноваційних проектів має на увазі підтримку створення нових, як правило, малих підприємств для освоєння випуску інноваційної продукції і надання інноваційних послуг з терміном окупності проектів від трьох до п'яти років.

Підтримка розвитку існуючих підприємств за рахунок впровадження інноваційних технологій і освоєння випуску інноваційної продукції має на увазі підтримку, яку вони надають з метою розширення діючих виробництв, або їх модернізації.

У кожному напрямку переважають свої конкретні форми підтримки. На стадії формування інноваційних проектів переважають такі форми підтримки:

1) фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (надання послуг) в рамках державних контрактів, укладених з переможцями конкурсів, що проводяться з метою проведення робіт або надання послуг для державних потреб;

2) гранти на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що надаються переможцям конкурсів некомерційними організаціями.

Цікаві результати опитування [7] вчених, що показують, що значного поширення в даний час отримала корупція в системі прийому заявок на

фінансування наукових досліджень. По-перше, більше половини (51%) вчених заявляють про поширення практики проведення конкурсів «під конкретних людей» (при цьому 19% використовують формулювання «надзвичайно поширена»). Інший прояв корупції – неформальні платежі або «відкати», які переможець конкурсу повинен виплатити організаторам за свою перемогу. 26% учасників опитування говорять про поширення «відкатів», а лише 17% вважають, що організації-грантодавці працюють більш-менш чесно. Дана обставина в черговий раз нагадує про системний характер держпідтримки інноваційного бізнесу і про першочергову необхідність розвитку правової культури самого суспільства.

Додатково до основних форм підтримки в зазначеному напрямку застосовуються такі форми підтримки, як соціальні виплати і організаційна підтримка проектів.

Підтримка на стадії реалізації інноваційних проектів має на увазі підтримку створення нових, як правило, малих підприємств для освоєння випуску інноваційної продукції і надання інноваційних послуг з терміном окупності проектів від трьох до п'яти років.

Підтримка розвитку існуючих підприємств за рахунок впровадження інноваційних технологій і освоєння випуску інноваційної продукції має на увазі підтримку, яку вони надають з метою розширення діючих виробництв, або їх модернізації.

У кожному напрямку переважають свої конкретні форми підтримки. На стадії формування інноваційних проектів переважають такі форми підтримки:

- 1) фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (надання послуг) в рамках державних контрактів, укладених з переможцями конкурсів, що проводяться з метою проведення робіт або надання послуг для державних потреб;

- 2) гранти на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що надаються переможцям конкурсів некомерційними організаціями.

Форми і методи державної підтримки МП в фінансово-кредитній сфері

Форма	Види і методи	Сутність і цілі
Фінансова	Інвестиційні фонди: федеральний; обласний; муніципальний.	Пряме фінансування програм і проектів з метою їх найбільш швидкої реалізації.
	Бюджетні кошти: федеральний бюджет; республіканський бюджет; муніципальний бюджет.	Пряме бюджетне фінансування. Використання бюджетних коштів під гарантії (поручительства). Надання допомоги.
	Фінансові пільги: бюджетні; податкові; надання відстрочок платежів; пільги по місцевих податках.	Створення стартових умов. Стимулювання нового проекту.
	Венчурні фонди: федеральні; регіональні; галузеві.	Фінансування високоризикових проектів малого бізнесу
Кредитна	Надання кредитів: - по довірі; під заставу; під поручительства.	Створення стартових умов. Стимулювання нового проекту.
Страхування ризиків	Адаптація можливостей і умов страхування підприємницького ризику малого бізнесу. Використання спеціальних видів страхування малого бізнесу.	Забезпечення виробничої та фінансової стійкості підприємства.
Регулювання інвестицій	Стимулювання інвестиційної діяльності в малому бізнесі. Нові форми і схеми стимулювання інвестиційної діяльності (лізингові, гарантійні, страхові).	Забезпечення ритмічної діяльності по реалізації проекту.

Найважливішим елементом функціонально-ресурсного механізму держпідтримки МП в нашій країні є створення і функціонування майнової інфраструктури.

Інфраструктура інноваційної діяльності – це комплекс організаційно-економічних інститутів, що безпосередньо забезпечують умови реалізації інноваційних процесів господарюючими суб'єктами на основі принципів економічної ефективності. Основні функції інфраструктури інноваційної системи полягають в сприянні створенню нового наукомісткого малого бізнесу, сприяння комерціалізації наукових розробок вузів, НДІ, сприяння підвищенню конкурентних переваг інноваційного бізнесу шляхом надання послуг. При цьому надзвичайно важливим напрямом створення інноваційної інфраструктури є формування інноваційних центрів, наукових і технологічних

парків і інкубаторів, завдяки яким здійснюється стратегія стимулювання зростання, що зводить воедино елементи промислової, регіональної та інноваційної політики.

Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності є також дуже значущим елементом в системі підтримки МПП.

Сформована система досить ефективно вирішує ряд проблем. Так технічна інформація зараз доступна у великих обсягах практично в усіх напрямках науки і техніки. Не становить особливих проблем доступ до патентної інформації. Як відомо, патенти містять відомості не тільки про суть високотехнологічних піонерних винаходів, а й про їх власників, про фірми-суперників на ринку аналогічних товарів і про країни, що лідирують в певній предметній області, і тому розглядаються у всьому світі як джерело не тільки технічної, але і найважливішою підприємницької інформації стратегічного значення.

Основна інформація, яка може впливати на вирішення задач інноваційного розвитку, і по якій існує значний дефіцит, пов'язана з інформацією про ринки.

Один з найбільш істотних недоліків системи підтримки інноваційного підприємництва в Україні на даний момент – орієнтованість на створення пропозиції інноваційних продуктів при має найчастіше місце нестачі уваги до оцінки обсягів попиту на дані продукти. У зв'язку з цим даний напрямок підтримки повинно бути в першу чергу орієнтовано на стимулювання створення затребуваних продуктів, які матимуть попит після виходу в серійне виробництво.

До напрямку *експертно-консультаційної підтримки* відносяться, в першу чергу, ті організації, які надають малим інноваційним підприємствам послуги експертизи інноваційних проектів, оцінки їх технічної і економічної доцільності, а також консультаційні послуги з широкого кола питань, пов'язаних як з підприємництвом в цілому, так і з інноваційним підприємництвом зокрема. Слід зазначити, що головним чином

постачальниками таких послуг є інноваційно-технологічні центри (технопарки, інноваційні інкубатори і т.д.), що є «відхиленням» від традиційного розуміння функцій організацій даного типу (що сформувався в розвинених країнах). У зв'язку з цим слід визнати, що ринковий сегмент, орієнтований на надання даного типу послуг ще не сформувався в той час як дана сфера активності може бути зайнята саме приватними компаніями, що діють на ринкових конкурентних засадах.

Маркетингова підтримка інноваційного підприємництва – виключно важливий для активності в цій сфері сегмент. Пошук попиту на інноваційну продукцію в ряді випадків виступає істотним обмеженням, так як (як уже зазначалося вище) створення нових технологій і розробок в Україні переважно йде «зі сторони» пропозиції. У той же час має місце істотний недолік активності в сфері надання послуг з оцінки потенційного попиту для інноваційної продукції. Ринковий сегмент – маркетингові агентства, не здатні в достатній мірі професійно працювати з інноваційними продуктами, а неринковий сегмент фактично не сформований [9, с. 25].

Слабо розвинене технологічне регулювання інноваційної діяльності в Україні: технічні стандарти, система сертифікації якості, метрології. Останні роки відзначені відродженням інтересу до цієї сфери – зокрема була сформована нова політика в галузі стандартизації та метрології. Відповідні комітети створені в таких важливих галузях, як управління виробництвом, ІКТ та нанотехнології.

Таблиця 2.11

Характеристика фінансово-ресурсного механізму держпідтримки МП

Назва підсистеми	Характеристика сучасного рівня розвитку
Фінансово-кредитне забезпечення	На кожній стадії реалізації інноваційних проектів створені інструменти фінансування, проте механізми їх реалізації розвинені слабо. Ринок кредитування МСП знаходиться ще в недостатньо розвиненому стані.
Інвестиційне забезпечення	Досвід залучення венчурного фінансування для підтримки перспективних проектів виявився не дуже успішним в силу того, що держава не бере на себе реальних ризиків, а також відсутні стимули для вкладення в високоризикові проекти в умовах, коли більш надійним залишається вкладення в сировинні галузі, торгівлю,

	будівництво. Ті з венчурних фондів, які фінансуються іноземним капіталом, не сприяють зростанню конкурентоспроможності нашого виробництва.
Технологічне забезпечення	Слабо розвинена вся система технологічного регулювання: технічні стандарти, регулювання, система сертифікації якості, метрології.
Інформаційне забезпечення	Незважаючи на широку доступність технічної і патентної інформації практично в усіх напрямках науки і техніки, існує значний дефіцит інформації про ринки. Ще одна група невирішених питань пов'язана з доведенням інформації про нові розробки до потенційних користувачів, організація консультацій щодо їх використання.
Кадрове забезпечення	Є значний дефіцит кваліфікованих кадрів в області створення, реалізації та управління інноваційними проектами. Платоспроможний попит в даному секторі досить великий, а пропозиція відстає від реальних запитів ринку.
Інфраструктурне забезпечення	Створено значну кількість об'єктів інноваційної інфраструктури, однак, ефективність їх функціонування дуже низька.

Таким чином, аналіз фінансово-ресурсного механізму держпідтримки виявив безліч проблем, які потребують системного вирішення. Позитивним моментом слід назвати той факт, що на кожній стадії життєвого циклу інноваційної продукції (роботи, послуги) створена значна інфраструктура (фінансова, майнова і т.д.), однак функціонує вона неефективно, тому що, зокрема, на нашу думку, не визначені критерії оцінки ефективності витрачання бюджетних коштів. Інший напрямок, такі як інформаційне, технологічне забезпечення та ін., розвинені дуже слабо.

Висновки до розділу 2

Активна інноваційна підприємницька діяльність можлива в певних соціально-економічних умовах, які формують головні передумови до створення і розвитку життєздатних бізнесів.

Потрібно відзначити, що партнерів для розгортання процесів розвитку потрібно шукати не тільки в Європейському союзі, а й поза ним, оскільки країни ЄС вже мають досить тісні ділові відносини, ринки насичені сучасної промислової і споживчої продукцією. Тому вхід на ці ринки потрібно ретельно готувати, формуючи сильні позиції в тих чи інших сферах ведення бізнесу.

Щоб сформувати такі позиції потрібно дати можливість суб'єктам господарювання наростити виробничу потужність, апробувати інноваційні рішення на ринках з меншою інтенсивністю конкуренції. Такими зараз є ринки арабських країн, які також, як і окремі країни Східної Європи, знаходяться на порозі формування відкритих економік і інтенсивного розвитку.

Лівія, маючи досить високий ВВП на душу населення в регіоні, внаслідок громадянської війни втратила за останні 5 років майже 60% ВВП. Маючи великі запаси природного сировини і необхідність відновлення зруйнованої економіки, ця країна в недалекому майбутньому стане одним з головних об'єктів інвестування і міжнародного співробітництва. Тому європейські країни, які мають досить високий рівень науково-дослідницької та конструкторської діяльності, а також досвід реалізації інфраструктурних проектів, можуть стати для Лівії стратегічними партнерами.

За даними Світового банку (World Bank), економіка Лівії за обсягом ВВП – \$ 41,1 млрд (2017) займає 86 місце в світі.

Україна, орієнтуючись на торгівлю сировинної продукцією з економічно розвиненими державами Західної Європи і Північної Америки, розуміє, що українські технології та ноу-хау набагато більш затребувані в переживають економічний підйом країнах Азії і Африки. Ці регіони відкривають перед нашою країною найбільш привабливі можливості. Одним з таких держав, яке після припинення санкцій ООН і до початку громадянської війни переживало бурхливе економічне зростання, є Лівія – одна з найбагатших, перш за все енергоносіями, країн Африканського континенту.

РОЗДІЛ 3. ПЛАН УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ СТВОРЕННЯ УКРАЇНСЬКО-ЛІВІЙСЬКОГО ДІЛОВОГО ЦЕНТРУ В М. КИЇВ

3.1. Модель підтримки спільного інноваційного бізнесу України і Лівії

Реалізація ресурсного, економічного і ділового потенціалу бізнес-середовища України та Лівії неможлива без налагодження тісних і довгострокових бізнес-відносин.

З цією метою пропонується створення Україно-Лівійського міжнародного ділового центру, який стане мостом в економічних відносинах і майданчиком для формування ділового співробітництва між підприємцями двох країн.

Реалізація такого проекту можлива за сприяння державних і громадських структур, які маючи контакти з власниками великого бізнесу, зможуть допомогти сформувати першу хвилю необхідних контактів і замовлень.

Такий центр може бути відкритий в Києві в діловому районі на власних офісних площах. Тому, проаналізувавши ринок комерційної нерухомості, ми зупинили свій вибір на Дипломат Холі, Голосіївський (центр), який знаходиться на Жилянська вул., 59 (рис. 3.1). Це будівля побудована в 2006 році і являє собою багатофункціональний комплекс, кожен поверх якого має окремий вхід, вільне планування, 3 великі зали, 14 кімнат, автономну систему кондиціонування і опалення, систему пожежної безпеки. Комерційна і транспортна інфраструктура району досить розвинена – поруч знаходяться ресторани, спа салони, готель, фітнес центр, басейн, наземний і підземний паркінг, недалеко станція метро Університет.

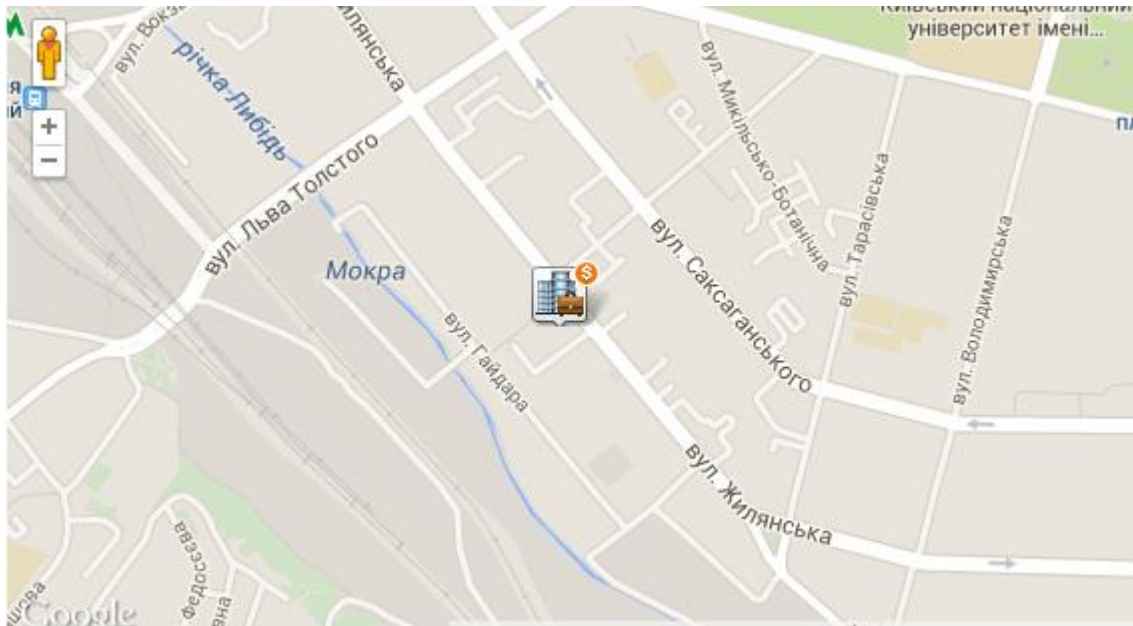


Рис. 3.1. Розташування офісу Україно-Лівійського міжнародного ділового центру на карті Києва

Для опису моделі діяльності Центру ми використовували сучасний методичний підхід *Business Model Canvas* і спеціальне програмне забезпечення (*Microsoft Visio*) (рис. 3.2).

Візуально «Канвас» більше нагадує модель ділової досконалості EFQM, яку пропонує Європейський фонд менеджменту якості (*European Foundation for Quality Management*). Але цей підхід ми вважаємо кращим, оскільки він призначений, перш за все, для побудови логіки інноваційного бізнесу і переважно використовується для моделювання бізнесу стартапів.

The Business Model Canvas

Designed for: Українсько-Лівійський міжнародний діловий центр

Designed by: Осам Аббудабу

On: 01 12 2018

Iterations: 1

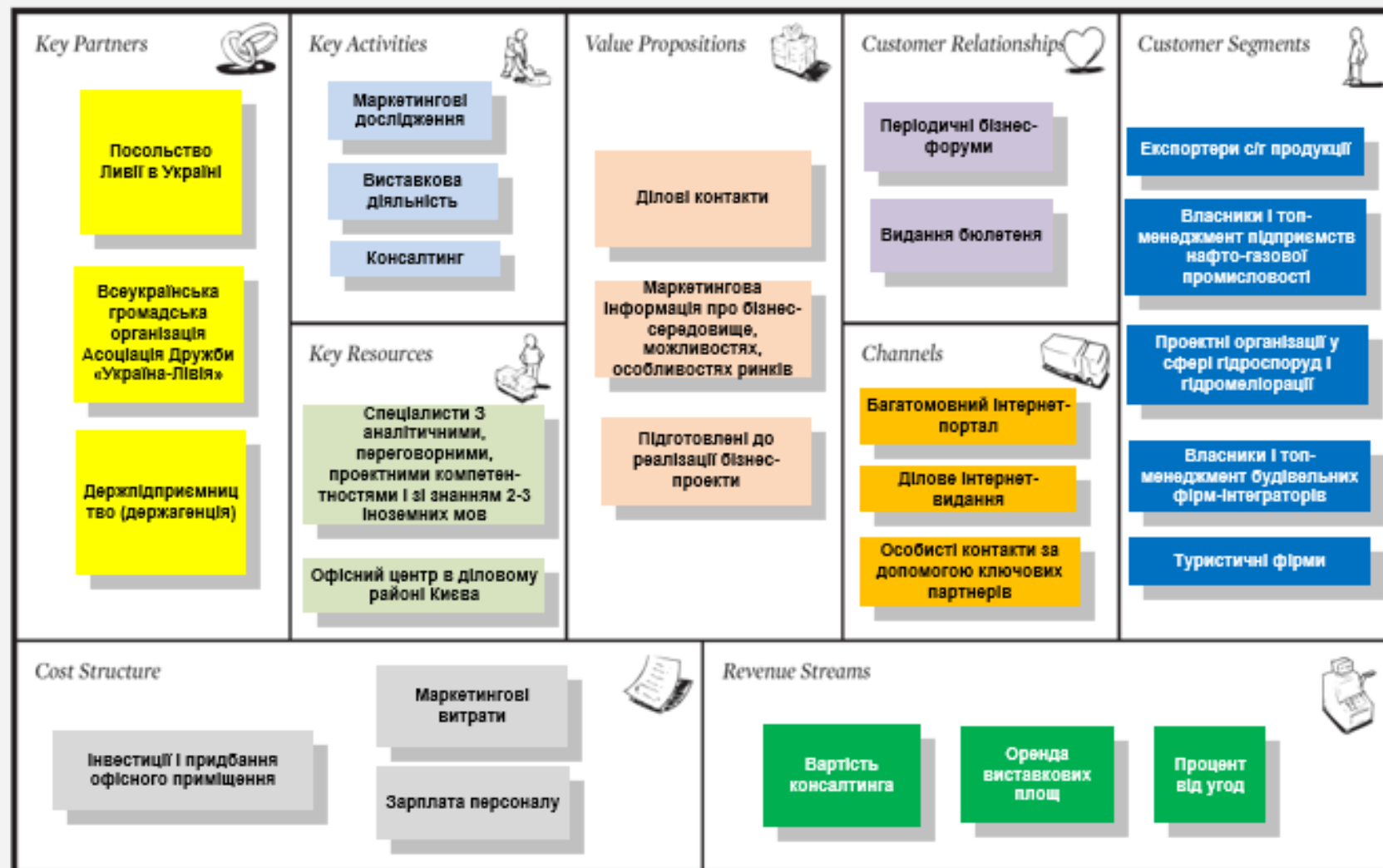


Рис. 3.2. Бізнес-модель Україно-Лівійського міжнародного ділового центру (розроблено в Microsoft Visio 2013)

Бізнес-модель проекту досить життєздатна і має великі перспективи для розвитку бізнесу. Ключовими клієнтами центру будуть суб'єкти господарської діяльності України та Лівії, які мають спільні інтереси в сфері:

- нафтогазової промисловості;
- аграрного сектора;
- промислового і будівельного інжинірингу;
- туризму і медицини.

Контакт буде здійснюватися за допомогою бізнес-форумів, спеціальної інформаційної компанії, яка буде реалізовуватися через електронні та друковані засоби. Крім того, використовуючи контакти бізнес-партнерів буде можливість особистого спілкування з ключовими клієнтами.

Монетизація послуг центру буде проводитися через оплату послуг консалтингу, оренди виставкових площ і конференц-залів, а також за допомогою роялті від контрактів, в супроводі яких були задіяні ресурси центру.

Ключовими цінностями, які будуть формуватися через послуги центру, будуть маркетингова інформація для клієнтів, а також надійні бізнес-контакти, які потрібні клієнтам центру.

Одним з основних видів діяльності буде виставкова діяльність, яка є важливою складовою сфери ділових послуг, що сприяє просуванню товарів і послуг на зовнішній і внутрішній ринок.

Виставка є не тільки джерелом інформації про розвиток галузі, окремих підприємств, а й ефективним маркетинговим інструментом, де в особистому контакті з партнером експонент може виявити його потреби, донести до нього значний обсяг корисної інформації, забезпечивши тим самим для себе потенціал отримання прибутку.

Сучасна виставка – це не тільки ефективний засіб збуту, а й найважливіший засіб комунікацій і обміну інформацією. Крім виконання загальновідомих функцій, таких як інструмент маркетингу, ціноутворення, залучення інвестицій, пошуку партнерів та інших, роль виставок в сучасній

економіці, яка характеризується своїм глобальним характером та інноваційно-технологічної спрямованістю, полягає в наступному:

- вони стимулюють структурні зміни на користь наукомістких виробництв;
- виставки є сполучною ланкою у взаєминах між країнами, регіонами і міжнародними ринками, сприяють формуванню єдиного економічного простору, де передбачена свобода переміщення товарів, послуг, технологій;
- вони забезпечують доступ до нових стандартів ведення бізнесу;
- міжнародна виставка стає основоположною інфраструктурою для розвитку експортно-імпортних операцій та ведення бізнесу в цілому;
- виставка має величезний інтеграційний потенціал.

Для реалізації такого проекту потрібно досить велика офісне приміщення, а також висококваліфіковані фахівці в сфері міжнародних відносин, маркетингу, проектного та фінансово менеджменту, а також аналітики-міжнародники.

Для уникнення ризиків діяльності центру портфель його послуг буде постійно розширюватися, а спочатку реалізації проекту клієнтську базу становитимуть в основному українські підприємці.

Побудова моделі створення вартості дає можливість побачити, як будуть монетизувати послуги центру, а також розробити ключові бізнес-процеси, які будуть визначати ефективність діяльності центру (рис. 3.3).

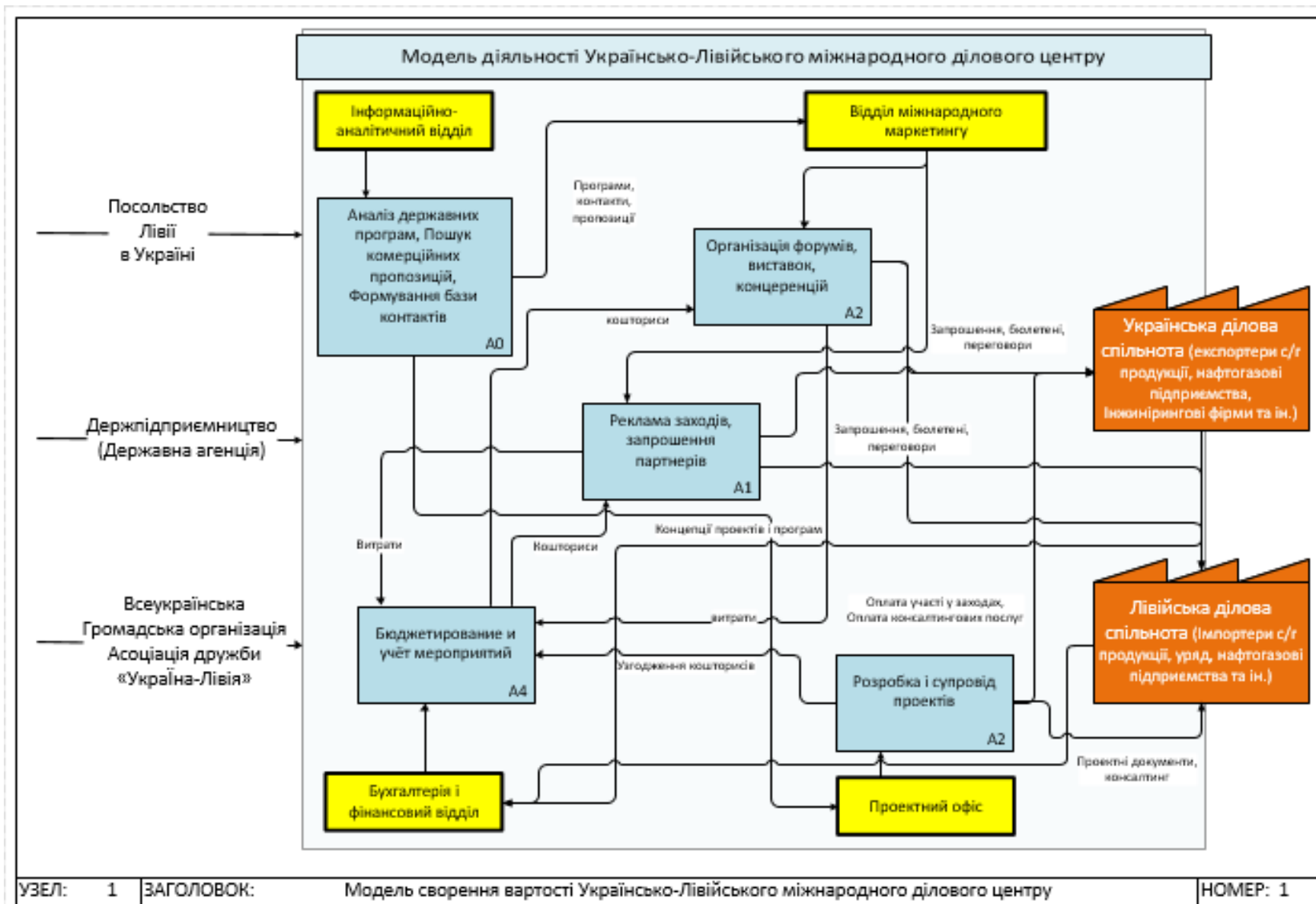


Рис. 3.3. Модель створення вартості бізнесу Україно-Лівійського міжнародного ділового центру (Microsoft Visio 2013)

Центр вирішує кілька ключових проблем, які були описані в другому розділі.

По-перше, за допомогою аудиту та кваліфікації ділових партнерів вдасться уникнути проблем недотримання договірних обов'язків, місце яких було в минулому. Внаслідок чого ряд великих багатотисячні контрактів була загублена.

По-друге, з огляду на специфічність практики та етики арабського і європейського бізнесу такий міжнародний діловий центр може стати в майбутньому мостом не тільки в області україно-лівійських бізнес-відносин, а й потужною майданчиком в сфері економічного співробітництва між східноєвропейськими і арабськими країнами.

3.2. Оцінювання економічної ефективності інноваційних проектів у пріоритетних сферах діяльності

Реалізація інноваційного проекту «Створення Українсько-Лівійської міжнародного ділового центру» можлива при забезпеченні достатньої норми прибутку на інвестований капітал. Тому, ґрунтуючись на побудованій бізнес-моделі і моделі формування вартості, було проведено обґрунтування економічної ефективності цього інноваційного проекту.

Розрахунок інвестиційних витрат.

Центр буде розміщується в офісному центрі Дипломат хол на другому поверсі, загальна площа якого 1300 м. кв. (рис. 3.4). Цією площі достатньо, щоб розмістити адміністративні приміщення, виставкові і конференц-залі, а також господарські приміщення (табл. 3.1).

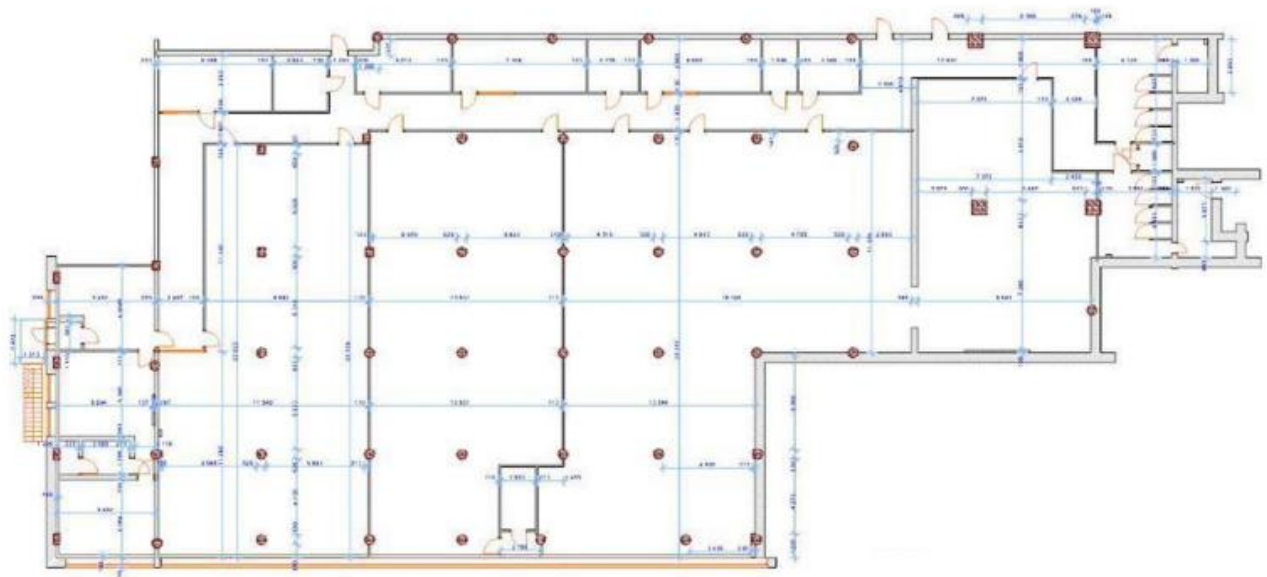


Рис. 3.4. Планування приміщень міжнародного ділового центру

Таблиця 3.1

Приміщення міжнародного ділового центру

№ з/п	Перелік необхідних приміщень	Загальна площа, м ²
1.	Дирекція і адміністративно-господарські служби	250
1.1.	Кабінет директора, приміщення для нарад	30
1.2.	Секретаріат	20
1.3.	Складські приміщення	80
1.4.	Господарські та технічні приміщення	120
2.	Конференц зали	150
2.1.	Конференц-зал "Business"	70
2.2.	Конференц-зал "VIP"	80
3.	Функціональні підрозділи	100
3.1.	Бухгалтерія і фінансовий відділ	15
3.2.	Відділ інформаційно-комп'ютерних технологій	20
3.3.	Відділ міжнародного маркетингу	25
3.4.	Інформаційно-аналітичний відділ	30
3.5.	Проектний офіс	10
4.	Виставкові зали	800
4.1.	IT&Engineering	150
4.2.	Medicine	150
4.3.	Industry	150
4.4.	Agriculture&Water industry	150
4.5.	General	200
Всього		1300

Для забезпечення діяльності центру потрібно придбати обладнання, перелік якого наведено в табл. 3.2-3.3, також інші зробити інвестиції в нематеріальні і оборотні кошти (табл. 3.4).

Таблиця 3.2

Витрати на офісну техніку і обладнання

№ з/п	Найменування обладнання	Кількість	Вартість од., грн./од	Всього, грн.	Постачальник
1.1	Дошка "2х3" Eсoboard 80х120см магнітна метал рамка	3	770,12	2310,36	"ОФіС-КіТ", Україна, Київ, вул. Котельнікова 3.
1.2	Екран проєкційний "2х3" Profi Manual 200х200см настінний	8	1650,76	13206,08	«Розетка™», м. Київ, вул. Ярославська, 57.
1.3	Проектор Vivitek D552	8	7050	56400	"ОФіС-КіТ", Україна, Київ, ул. Котельнікова 3.
1.4	Фліп-Чарт "2х3" Eurochart 70х100см на тринозі + планки	2	1178,21	2356,42	«Розетка™», м. Київ, вул. Ярославська, 57
1.5	Фліп-чарт "2х3" Porchart 70х100см на тринозі	5	1357,81	6789,05	
1.6	Ноутбук HP ProBook 4540s (H6R10EA)	10	8888	88880	
1.7	Asus EeeTop PC ET1612IUTS-B012M (90PT00F1000500Q)	40	6899	275960	"ОФіС-КіТ", Україна, Київ, ул. Котельнікова 3.
1.8	Інтерактивна дошка Hitachi StarBoard FX-79E1	5	24459	122295	
1.9	Дошка інформаційна на підставці "2х3" В1 двухстор метал рамка	1	1796,06	1796,06	«Розетка™», м. Київ, вул. Ярославська, 57
1.10	Дошка інформаційна настінна "2х3" А0 метал рамка 25мм	1	836,71	836,71	
1.11	Телефон Panasonic KX-TG1411UA	5	380,91	1904,55	"ОФіС-КіТ", Україна, Київ, ул. Котельнікова 3.
1.12	Радіотелефон Gigaset A120 Duo	3	550,5	1651,5	«Розетка™», м. Київ, вул. Ярославська, 57.
1.13	Знищувач Agent 007S 6мм з корзиною 10л	1	526,21	526,21	
1.14	Ламінатор Agent LM-A3 250 350мм	1	2100	2100	"ОФіС-КіТ", Україна, Київ, ул. Котельнікова 3.
1.15	Канцелярський набір BuroMax 4330 BLOOM (степлер, дирокол, скоби) BM.4330	40	90,85	3634	«Розетка™», м. Київ, вул. Ярославська, 57.
1.16	Папка "На підпис" PantaPlast A4	10	192,37	1923,7	
1.17	Зеркальний фотоапарат CANON EOS 600D 18-55 IS II KIT	1	8599	8599	"ОФіС-КіТ", Україна, Київ, ул. Котельнікова 3.
1.18	Цифрова відеокамера CANON LEGRIA HF R56	1	6999	6999	Фокстрот, Київ, бульв. Чоколовський, 19
1.19	Акcesуари до техніки і обладнання			4000	«Розетка™», м. Київ, вул. Ярославська, 57.
	ВСЬОГО			602167,64	

Таблиця 3.3

Інвестиційні витрати на техніку та обладнання

№ з/п	Найменування обладнання	Кількість	Вартість од., грн./од	Всього, грн.	Постачальник
2	Офісні меблі			253108,38	
2.1	Стійка д / брошур "2х3" А4 на 32 брошури двостороння	2,00	6699,87	13399,74	" ОФіС-КіТ", Україна, Київ, ул. Котельнікова 3
2.2	Стійка д / брошур "2х3" А4 на 6 брошур одностороння	5,00	2367,65	11838,25	
2.3	Крісло Atlant Extra шкіра	15	1610,5	24157,5	
2.4	Офісний диван Тіко	7	3906	27342	
2.5	Офісний диван Гольф	4	5945,60	23782,4	
2.6	Крісло Comfort GTP	20	603,36	12067,2	
2.7	Крісло Prestige GTS	20	311,65	6233	
2.8	Стіл офісний прямокутний С-120	10	757,20	7572	
2.9	Стіл офісний з тумбою ІСО-120	10	1686,00	16860	
2.10	Стіл офісний кутовий СУ-140	8	914,80	7318,4	
2.11	Стіл керівника з приставним елементом	5	1885,40	9427	
2.12	Стілець Ascona Chrome	60	152,22	9133,2	
2.13	Лампа на струбціні Delux TF-06 60W	30	265,99	7979,7	
2.14	Сейф одностінний ASM-30 300х440х380мм ключ	3	1540,92	4622,76	
2.15	Стелаж з полицями ШО-214	10	1257,00	12570	
2.16	Стелаж-вітрина П-1	8	639,43	5115,44	
2.17	Стелаж-вітрина П-11	8	1044,13	8353,04	
2.18	Кутовий шафа з полицями	12	847,20	10166,4	
2.19	Шафа для одягу з мікроліфтом	9	1808,20	16273,8	
2.20	Шафа для одягу ШПГ-214	3	2242,00	6726	
2.21	Шафа Ш-2	3	1049,52	3148,56	
2.22	Шафа Ш-3	3	1079,21	3237,63	
2.23	Архівний шафа Aiko 3 полиці купе АМТ-1891	2	2892,18	5784,36	
3	Кліматична й інша техніка			140446	
3.1	Кондиціонер LG C09LTV	10	8839,00	88390	Фокстрот, Київ, бульв. Чоколовський, 19
3.2	Кондиціонер LG S12SWT	4	10139,00	40556	
3.3	Камера відеоспостереження Danrou C67D3	5	2300,00	11500	"Секур", г. Киев, ул. Скляренко 5
4	Транспортні засоби			859295	
4.1	Автомобіль Toyota Corolla	1	329670,00	329670	Тойота Сіті Плаза, Київ, пр. Моск., 24-Б
4.2	Автомобіль Volkswagen Transporter Kombi	1	529625,00	529625	Автомир, Київ, вул. Бориспольська, 7
5	Устаткування для проведення представницьких заходів			46000	
5.1	Холодильник BOSCH KGN49VI20	1	23000,00	23000	Фокстрот, Київ, бульв. Чоколовський, 19
5.2	Мікрохвильова піч LG MG6343BMR	1	3000,00	3000	
5.3	Кухонний посуд (комплектів)	10	2000,00	20000	
	Всього			1298849,38	

Розрахунок інвестицій в проект

Назва ресурсів за групами	Інвестиційні витрати за періодами, грн.	
	1-й кв. 2019 р.	2-й кв. 2019 р.
1. Капітальні вкладення	12195722	905295
Купівля офісного приміщення (1300 м.кв)	11200000	
Офісна техніка та обладнання:	602168	
Офісні меблі	253108	
Транспортні засоби		859295
Кліматична й інша техніка	140446	
Устаткування для проведення представницьких заходів		46000
2. Інвестиції в оборотні кошти	60307	265987
<i>Аксесуари до презентаційного та графічного обладнання</i>	30108	
<i>Канцелярські товари</i>	5199	51987
Папка для презентацій A4 Panta Plast 10 файлів з кільцями вініл	1525	15250
Папка-реєстратор Leitz Active Bebor A4 7.5см	986	9856
Папка-планшет PantaPlast чорна з зажимом PVC	460	4596
Планшет A4 BuroMax чорний з зажимом PVC BM.3411	655	6550
Портфель Axent A4 12 1605-31	790	7895
Папір копіювальний BuroMax чорний	680	6800
Папір для фліп-чарту "2х3" 830х580 мм 30 листків клітинка	52	520
Папір для фліп-чарту "2х3" 830х580 мм 30 листків	52	520
Інші канцтовари	250	2500
<i>Набір персоналу і заробітна плата</i>	10000	210000
<i>Представницькі витрати</i>	15000	
<i>Продукти харчування й напої</i>		4000
3. Інвестиції в нематеріальні активи	0	13284
1С:Підприємство 8. Комплект на 5користувачів		5544
Microsoft Project Online		7740
4. Інші капіталовкладення	28500	34500
Реєстрація товариства	5000	
Розробка і підтримка веб порталу	20000	
Господарські витрати	3500	3500
Навчання персоналу		25000
Маркетинг		6000
Всього	12284529	1219066

Для забезпечення діяльності центру та виконання поставлених бізнес-завдань потрібно сформувати персонал, який за нашими підрахунками становитиме 45 штатних одиниць, фонд заробітної плати яких складає 210 тис. грн. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Штатний розпис центру

Посада	Кількість	Оклад, грн.	Фонд оплати праці, грн.
Адміністрація центру	5		41000
Директор	1	12000	12000
Заступник директора із зовнішньоекономічної діяльності	1	10000	10000
Фінансовий директор	1	10000	10000
Секретар-референт	2	4500	9000
Бухгалтерія і фінансовий відділ	2		10500
Головний бухгалтер	1	6000	6000
Касир	1	4500	4500
Відділ інформаційно-комп'ютерних технологій	2		12500
Начальник відділу	1	6500	3500
Системний адміністратор	1	6000	6000
Відділ міжнародного маркетингу	9		52500
Начальник відділу	1	8500	8500
Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю	2	6000	12000
Менеджер з виставкової діяльності	4	5000	20000
Маркетологи	2	6000	12000
Інформаційно-аналітичний відділ	7		47000
Начальник відділу	1	10000	10000
Фінансовий аналітик	1	10000	10000
Менеджер	2	6000	12000
Адміністратор виставкового залу	3	5000	15000
Проектний офіс	7		44500
Директор офісу	1	9000	9000
Керівник проекту	2	8500	17000
Проектний менеджер	3	4500	13500
Менеджер по контролю проектів	1	5000	5000
Господарсько-обслуговуюча служба	5		14500
Начальник	1	6000	6000
Водій	1	6000	6000
Охоронець	2	4500	9000
Прибиральник службових приміщень	1	4500	4500
ВСЬОГО	45		210000

Планування операційної діяльності.

Для формування прогнозу грошових коштів від операційної діяльності потрібно створити систему ціноутворення на послуги центру. В основу системи ціноутворення були взяті ціни конкурентів з урахуванням специфіки позиціонування ділового центру на ринку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Базова вартість послуг центру

Найменування	Одиниці виміру	Базова вартість, грн.
Виставкові площі		
IT&Engineering	1 м.кв./день	60
Medicine	1 м.кв./день	60
Industry	1 м.кв./день	60
Agriculture&Water industry	1 м.кв./день	60
General	1 м.кв./день	50
Оренда конференц-залів		
Business	1 м.кв./год.	20
VIP	1 м.кв./год.	30
Консалтинг і дослідження		
Аудит	проект	ціна договірна
Дослідження ринку	проект	ціна договірна в залежності від масштабу ринку (регіональний, загальнонаціональний, ін.)
в Україні	проект	
в Лівії	проект	
в іншій європейській країні	проект	
в іншій арабській країні	проект	
Розробка і супровід інвестиційно-інноваційних проектів	проект	ціна договірна
Комісійні від угод	проект	ціна договірна

При розрахунку вартості орендної плати за виставкову площу було враховано:

- опалення, кондиціонування і загальне освітлення;
- цілодобову охорону;
- прибирання загальної території виставки, проходів у виставкових залах і на відкритому майданчику, за винятком площі стендів;
- вивезення сміття з спеціально відведених місць в період заїзду учасників та під час проведення виставки.

Цінова політика центру досить гнучка і враховує безліч факторів, які орієнтовані на максимальне задоволення клієнта. Загальна характеристика супровідних послуг наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Додаткові послуги при проведенні заходів

Найменування послуги	Умови надання
Оренда виставкових стендів	Договір, ціна договірна
Транспортування обладнання	Письмова заявка, ціна договірна
Монтаж / демонтаж експонатів	Письмова заявка, ціна договірна
Оренда складу	Договір, ціна договірна
Внутрішня реклама	Договір, ціна договірна
Оформлення заходів	Письмова заявка, ціна договірна
Фото і відеозйомка	Письмова заявка, ціна договірна
Письмові переклади, усні послідовні переклади, синхронні переклади	Письмова заявка, ціна договірна
Забезпечення інформаційного супроводу в ЗМІ: друкованих виданнях, телебаченні і радіо	Договір, ціна договірна
Сприяння в розміщенні гостей столиці в кращих готелях Києва, надання послуг пасажирських автоперевезень	Письмова заявка, ціна договірна
Знижки	
прогресивна система знижок при збільшенні рядок оренди конференц-залів	2 год. - 5%, 4 год. - 10%, 8 і більше год. - 20%
система знижок при довгостроковій оренді виставкових залів	
тематичний	10 дн. - 15%, 1 міс. і більше - 40%
загальний	1 тиждень - 10%, більше 1 тижд. - 20%
система знижок виставка + конференц-зал	5%

Планування обсягів надання послуг ми базувалися на прогнозах завантаженості виставкових та конференц-залів, а також на припущеннях щодо інтенсивності консалтингової і проектної діяльності.

Прогнозується, що в третій квартал 2015 р виставкові та конференц-зали будуть використовуватися тільки на 5% свого робочого години, в 4-й кв. – на 10%, в 2016 р – на 30%, і далі щорічний приріст на 10% до 70% максимально.

Плани обсягів надання послуг в натуральному і грошовому вираженні представлені в табл. 3.8-3.9.

Таблиця 3.8

План обсягів надання послуг Україно-Лівійського міжнародного ділового центру

Найменування послуг	Одиниці вимірювання	Значення за періодами							
		2019 р.			2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024р.
		3 кв.	4 кв.	Всього					
Виставкова діяльність									
IT&Engineering	д*м.кв.	675	1350	2025	16425	21900	32850	38325	38325
Medicine	г*м.кв.	675	1350	2025	16425	21900	32850	38325	38325
Industry	г*м.кв.	675	1350	2025	16425	21900	32850	38325	38325
Agriculture&Water industry	г*м.кв.	675	1350	2025	16425	21900	32850	38325	38325
General	г*м.кв.	900	1800	2700	21900	29200	43800	51100	51100
Консалтинг і дослідження									
Аудит	проектів	3	5	8	15	35	60	70	70
Дослідження ринку	проектів	5	7	12	25	40	60	60	60
Розробка і супровід інвестиційно-інноваційних проектів	проектів	3	3	6	10	15	25	25	25
Оренда конференц зали									
Business	годин*м.кв	2520	10080	12600	61320	81760	122640	122640	122640
VIP	годин*м.кв	2880	11520	14400	70080	93440	140160	140160	140160
Комісійні	контрактів	1	2	3	5	7	10	15	15
Непланові доходи	% від валових доходів	5	5	5	7	10	15	15	15

Таблиця 3.9

План доходів від надання послуг Україно-Лівійського міжнародного ділового центру

Найменування послуг	Значення за періодами, тис. грн.							
	2019 р.			2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024р.
	3 кв.	4 кв.	Всього					
Виставкова діяльність	207	414	621	5037	6716	10074	11753	11753
IT&Engineering	40,5	81,0	121,5	985,5	1314,0	1971,0	2299,5	2299,5
Medicine	40,5	81,0	121,5	985,5	1314,0	1971,0	2299,5	2299,5
Industry	40,5	81,0	121,5	985,5	1314,0	1971,0	2299,5	2299,5
Agriculture&Water industry	40,5	81,0	121,5	985,5	1314,0	1971,0	2299,5	2299,5
General	45,0	90,0	135,0	1095,0	1460,0	2190,0	2555,0	2555,0
Консалтинг і дослідження	600,0	760,0	1360,0	2500,0	4450,0	7300,0	7800,0	7800,0
Аудит	150,0	250,0	400,0	750,0	1750,0	3000,0	3500,0	3500,0
Дослідження ринку	150,0	210,0	360,0	750,0	1200,0	1800,0	1800,0	1800,0
Розробка і супровід інвестиційно-інноваційних проектів	300,0	300,0	600,0	1000,0	1500,0	2500,0	2500,0	2500,0
Оренда конференц зали	136,8	547,2	684,0	3328,8	4438,4	6657,6	6657,6	6657,6
Business	50,4	201,6	252,0	1226,4	1635,2	2452,8	2452,8	2452,8
VIP	86,4	345,6	432,0	2102,4	2803,2	4204,8	4204,8	4204,8
Комісійні	50,0	100,0	150,0	250,0	350,0	500,0	750,0	750,0
Непланові доходи	5,0	9,1	14,1	77,8	159,5	368,0	404,4	404,4
ВСЬОГО	998,8	1830,3	2829,1	11193,6	16113,9	24899,6	27365,0	27365,0

На підставі сформованого плану доходів, а також з урахуванням витрат від операційної діяльності розрахований прогноз прибутку проекту (рис. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз прибутку проекту

Найменування статей	Значення за періодами, тис. грн.							
	2019 р.			2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2024р.
	3 кв.	4 кв.	Всього					
1. Виручка від реалізації послуг	998,8	1830,3	2829,1	11193,6	16113,9	24899,6	27365,0	27365,0
2. Податок на додану вартість та інші вирахування з доходу	165,8	303,8	469,6	1858,1	2674,9	4133,3	4542,6	4542,6
3. Чистий дохід	833,0	1526,5	2359,4	9335,5	13439,0	20766,2	22822,4	22822,4
4. Матеріали	52,0	52,0	104,0	228,7	251,6	301,9	332,1	365,3
5. Фонд оплати праці (з нарахуваннями)	730,8	730,8	1461,6	2923,2	3215,5	3537,1	3890,8	4279,9
6. Амортизація	71,3	71,3	142,6	285,2	285,2	285,2	285,2	285,2
7. Інші операційні та податкові витрати	202,4	202,4	404,8	811,7	843,2	880,4	918,8	961,0
8. Сумарні валові витрати	1056,5	1056,5	2113,0	4248,8	4595,5	5004,6	5426,9	5891,4
9. Прибуток до оподаткування	-223,5	470,0	246,5	5086,7	8843,5	15761,7	17395,5	16931,0
10. Податок на прибуток	0,0	75,2	39,4	813,9	1415,0	2521,9	2783,3	2709,0
11. Чистий прибуток (збиток)	-223,5	394,8	207,0	4272,8	7428,5	13239,8	14612,3	14222,1

Як видно з табл. 3.10 проект виходить на беззбитковий рівень в 4-му кварталі 2019 року.

З урахуванням прогнозованих грошових потоків і враховуючи, що проект буде фінансуватися засновниками Українсько-Лівійської міжнародного ділового центру, складений прогноз руху грошових коштів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогноз руху грошових коштів за проектом

Найменування статей	Значення за періодами, тис. грн.									
	2019 р.					2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всього					
1. Залишки коштів на початок періоду	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	430,6	4703,4	12131,9	25371,7	39984,0
2. Грошові потоки від операційної діяльності (CFO):	0,0	0,0	-223,5	394,8	207,0	4272,8	7428,5	13239,8	14612,3	14222,1
2.1. Дохід від реалізації послуг	0,0	0,0	998,8	1830,3	2829,1	11193,6	16113,9	24899,6	27365,0	27365,0
2.2. Відтік грошових коштів від операційної діяльності:	0,0	0,0	1222,3	1435,5	2622,0	6920,8	8685,4	11659,8	12752,8	13142,9
2.2.1) операційні витрати (без амортизації)	0,0	0,0	985,2	985,2	1970,4	3963,7	4310,4	4719,4	5141,7	5606,2
2.2.2) амортизація	0,0	0,0	71,3	71,3	142,6	285,2	285,2	285,2	285,2	285,2
2.2.3) ПДВ	0,0	0,0	165,8	303,8	469,6	1858,1	2674,9	4133,3	4542,6	4542,6
2.2.4) податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	75,2	39,4	813,9	1415,0	2521,9	2783,3	2709,0
2. Грошові потоки від інвестиційної діяльності (ICO):	12284,5	1219,1	0,0	0,0	13503,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Грошові потоки від фінансової діяльності (CFF):	12284,5	1219,1	223,5	0,0	13727,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3.1) вклади засновників товариства	12284,5	1219,1	223,5	0,0	13727,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Чистий грошовий потік (NCF)	0,0	0,0	0,0	394,8	430,6	4703,4	12131,9	25371,7	39984,0	54206,0

Як видно з табл. 3.11 для фінансування проекту потрібно 13,7 млн. Грн, які будуть надані засновниками центру протягом трьох кварталів 2019 року. Далі проект фінансується в повному обсязі за рахунок операційної діяльності. Розрахунок показників економічної ефективності проекту представлений в табл. 3.12. і рис. 3.5.

Таблиця 3.12

Розрахунок показників ефективності інноваційного проекту

Найменування показників	Значення за періодами, тис. грн.						Всього
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Грошові потоки від операційної діяльності (CFO) з амортизацією	349,6	4558,0	7713,7	13524,9	14897,4	14507,2	55550,8
2. Інвестиційні витрати (ICO), тис. грн.	13503,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13503,6
3. Коефіцієнт дисконтування, $1 / (1 + r)^t$, $r = 20\%$	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349	
4. Коефіцієнт компаундування, $(1 + r)^{(T-t)}$, $r = 20\%$	2,4883	2,0736	1,7280	1,4400	1,2000	1,0000	
5. Дисконтовані грошові потоки від операційної діяльності (CFO) з амортизацією	291,4	3165,2	4463,9	6522,4	5986,9	4858,4	25288,4
6. Компаундують грошові потоки від операційної діяльності (CFO) з амортизацією	870,0	9451,4	13329,3	19475,9	17876,9	14507,2	75510,7
7. Чистий грошовий дохід (NPV) з накопичувальним приростом, тис. грн.	-10961,6	-7796,4	-3332,5	3190,0	9176,9	14035,4	
8. Індекс доходності (PI)	2,2						
9. Індекс прибутковості (ROI)	1,2						
10. Внутрішня ставка прибутковості (IRR), %	58%						
11. Модифікована внутрішня ставка доходності (MIRR), %	37%						
12. Дисконтований період окупності, (DPP), років	3,7						

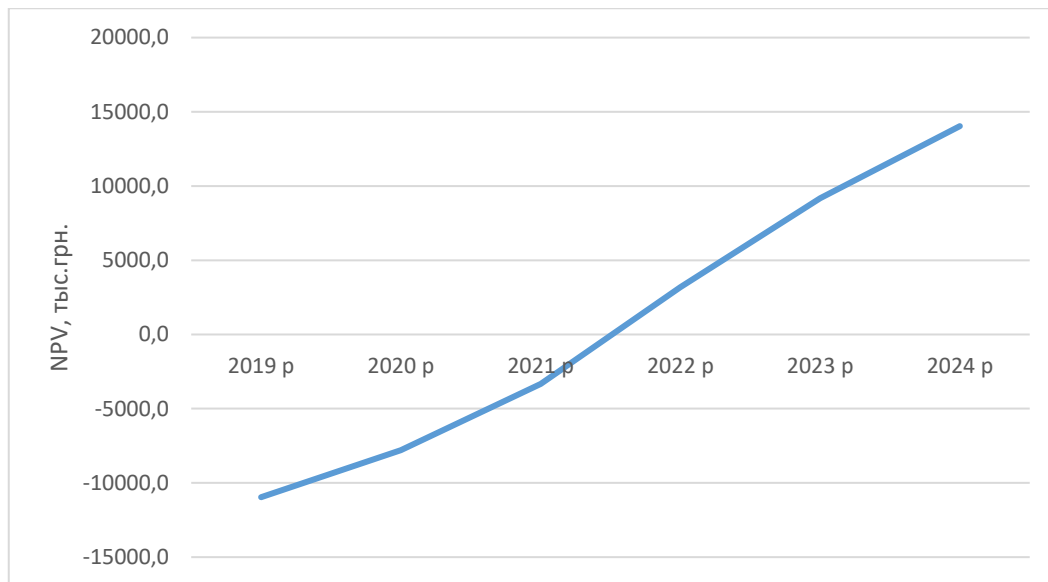


Рис. 3.5. Динаміка NPV інноваційного проекту

Кінцевий прогнозований фінансовий результат проекту для інвесторів буде становити 54,5 млн. грн. Проект має досить високу норму прибутку на капітал (37%) у порівнянні з проектами такого ж класу ризику.

До того ж, період окупності має прийнятне значення – 3,7 роки.

Крім того, потрібно враховувати, що проект має і велике соціально-економічне значення для України і Лівії, оскільки завдяки йому формуються стійкі економічні відносини між країнами і росте міжнародне економічне співробітництво.

3.3. План управління проектом створення Українсько-Лівійського міжнародного ділового центру

Оскільки організаційно-правовою основою Українсько-лівійського міжнародного ділового центру буде створення юридичної особи, то управління проектом здійснюватиме призначений засновниками керівник.

Зважаючи на специфіку проекту, його масштаб та враховуючи відому практику, ми можемо припустити, що ключові стейкхолдери проекту можуть поставити такі вимоги:

- термін реалізації проекту (від прийняття рішення до відкриття Центру) не більше 8-9 місяців;
- кошторисна вартість – не більше 1,3-1,5 млн.грн.;
- проведення урочистого відкриття Центру після його запуску.

З урахуванням наведених вимог, застосовуючи метод PERT було визначено зміст та оцінено тривалість основних етапів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Визначення тривалості етапів проекту за методом PERT

WBS	Ім'я завдання	T(pert)	T(опт)	T(очік)	T(пес)
1	Організаційна підготовка до створення Центру	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів
1.1	Переговори з ключовими стейкхолдерами	20 днів	10 днів	20 днів	30 днів
1.2	Підготовка реєстраційних документів	14,17 днів	5 днів	15 днів	20 днів
1.3	Реєстрація центру	5,83 днів	5 днів	5 днів	10 днів
2	Придбання офісного приміщення та дизайн	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів
2.1	Складання технічних вимог (технічне завдання)	5,5 днів	3 днів	5 днів	10 днів
2.2	Пошук приміщення та укладання договору	7,5 днів	5 днів	7 днів	12 днів
2.3	Дизайн офісного центру	10 днів	5 днів	10 днів	15 днів
3	Придбання обладнання та канцелярських товарів	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів
3.1	Складання специфікації на обладнання	5 днів	3 днів	5 днів	7 днів
3.2	Придбання меблів	10,83 днів	5 днів	10 днів	20 днів
3.3	Придбання офісної техніки	7,17 днів	5 днів	7 днів	10 днів
3.4	Придбання транспортних засобів	20 днів	10 днів	20 днів	30 днів
3.5	Придбання кліматичної техніки	10 днів	5 днів	10 днів	15 днів
3.6	Придбання обладнання для проведення представницьких заходів	10 днів	5 днів	10 днів	15 днів
3.7	Придбання канцелярських товарів та аксесуарів	3,5 днів	2 днів	3 днів	7 днів
4	Набір та навчання персоналу	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів
4.1	Складання штатного розпису та кваліфікаційних вимог	3,17 днів	2 днів	3 днів	5 днів
4.2	Пошук персоналу	16,67 днів	10 днів	15 днів	30 днів
4.3	Відбір персоналу	5 днів	3 днів	5 днів	7 днів
4.4	Навчання персоналу	9,17 днів	5 днів	10 днів	10 днів
5	Розробка веб-сайту	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів

5.1	Розробка технічного завдання	5 днів	3 днів	5 днів	7 днів
5.2	Пошук підрядника	10 днів	5 днів	10 днів	15 днів
5.3	Розробка сайту	20 днів	10 днів	20 днів	30 днів
5.4	Тестування і прийом сайту	7,17 днів	5 днів	7 днів	10 днів
5.5	Наповнення сайту контентом	5,5 днів	3 днів	5 днів	10 днів
6	Проведення маркетингової кампанії	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів
6.1	Розробка концепції маркетингової кампанії	7,17 днів	5 днів	7 днів	10 днів
6.2	Проведення маркетингової кампанії	25 днів	20 днів	25 днів	30 днів
7	Відкриття центру	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів
7.1	Розробки концепції і плану заходу	4,83 днів	3 днів	5 днів	6 днів
7.2	Запрошення учасників заходу	3,17 днів	2 днів	3 днів	5 днів
7.3	Організаційно-технічна підготовка заходу	6 днів	5 днів	6 днів	7 днів
7.4	Запрошення ЗМІ	3 днів	2 днів	3 днів	4 днів
7.5	Проведення урочистого відкриття Центру	1 день	1 день	1 день	1 день
8	Завершення проекту	0 днів	0 днів	0 днів	0 днів

Після побудови сіткового графіка проекту (додаток 2) було розраховано параметри та календарний план проекту (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Календарний план проекту

WBS	Ім'я завдання	Тривалість	Раніший початок	Раніше завершення	Пізніший початок	Пізніше завершення	Загальний часовий резерв
0	Проект1	145 днів	Ср 02.01.19	Вт 23.07.19	Ср 02.01.19	Вт 23.07.19	0 днів
1	Організаційна підготовка до створення Центру	35 днів	Ср 02.01.19	Вт 19.02.19	Ср 02.01.19	Вт 19.02.19	0 днів
1.1	Переговори з ключовими стейкхолдерами	20 днів	Ср 02.01.19	Вт 29.01.19	Ср 02.01.19	Вт 29.01.19	0 днів
1.2	Підготовка реєстраційних документів	10 днів	Ср 30.01.19	Вт 12.02.19	Ср 30.01.19	Вт 12.02.19	0 днів
1.3	Реєстрація центру	5 днів	Ср 13.02.19	Вт 19.02.19	Ср 13.02.19	Вт 19.02.19	0 днів
2	Придбання офісного приміщення та дизайн	25 днів	Ср 20.02.19	Вт 26.03.19	Ср 20.02.19	Вт 26.03.19	0 днів
2.1	Складання технічних вимог (технічне завдання)	5 днів	Ср 20.02.19	Вт 26.02.19	Ср 20.02.19	Вт 26.02.19	0 днів
2.2	Пошук приміщення та укладання договору	10 днів	Ср 27.02.19	Вт 12.03.19	Ср 27.02.19	Вт 12.03.19	0 днів
2.3	Дизайн офісного центру	10 днів	Ср 13.03.19	Вт 26.03.19	Ср 13.03.19	Вт 26.03.19	0 днів
3	Придбання обладнання та канцелярських товарів	35 днів	Ср 13.03.19	Вт 30.04.19	Ср 27.03.19	Вт 30.04.19	0 днів
3.1	Складання специфікації на обладнання	5 днів	Ср 27.03.19	Вт 02.04.19	Ср 27.03.19	Вт 02.04.19	0 днів
3.2	Придбання меблів	15 днів	Ср 03.04.19	Вт 23.04.19	Ср 10.04.19	Вт 30.04.19	5 днів
3.3	Придбання офісної техніки	10 днів	Ср 03.04.19	Вт 16.04.19	Ср 17.04.19	Вт 30.04.19	10 днів
3.4	Придбання транспортних засобів	20 днів	Ср 03.04.19	Вт 30.04.19	Ср 03.04.19	Вт 30.04.19	0 днів
3.5	Придбання кліматичної техніки	10 днів	Ср 03.04.19	Вт 16.04.19	Ср 17.04.19	Вт 30.04.19	10 днів
3.6	Придбання обладнання для проведення представницьких заходів	10 днів	Ср 03.04.19	Вт 16.04.19	Ср 17.04.19	Вт 30.04.19	10 днів
3.7	Придбання канцелярських товарів та аксесуарів	5 днів	Ср 13.03.19	Вт 19.03.19	Ср 24.04.19	Вт 30.04.19	30 днів
4	Набір та навчання персоналу	65 днів	Ср 20.02.19	Вт 21.05.19	Ср 27.03.19	Вт 21.05.19	0 днів
4.1	Складання штатного розпису та кваліфікаційних вимог	5 днів	Ср 20.02.19	Вт 26.02.19	Ср 27.03.19	Вт 02.04.19	25 днів
4.2	Пошук персоналу	20 днів	Ср 27.02.19	Вт 26.03.19	Ср 03.04.19	Вт 30.04.19	25 днів
4.3	Відбір персоналу	5 днів	Ср 01.05.19	Вт 07.05.19	Ср 01.05.19	Вт 07.05.19	0 днів
4.4	Навчання персоналу	10 днів	Ср 08.05.19	Вт 21.05.19	Ср 08.05.19	Вт 21.05.19	0 днів
5	Розробка веб-сайту	45 днів	Ср 20.02.19	Вт 23.04.19	Ср 03.04.19	Пн 22.07.19	30 днів
5.1	Розробка технічного завдання	5 днів	Ср 20.02.19	Вт 26.02.19	Ср 03.04.19	Вт 09.04.19	30 днів
5.2	Пошук підрядника	10 днів	Ср 27.02.19	Вт 12.03.19	Ср 10.04.19	Вт 23.04.19	30 днів

5.3	Розробка сайту	20 днів	Ср 13.03.19	Вт 09.04.19	Ср 24.04.19	Вт 21.05.19	30 днів
5.4	Тестування і прийом сайту	5 днів	Ср 10.04.19	Вт 16.04.19	Вт 18.06.19	Пн 24.06.19	49 днів
5.5	Наповнення сайту контентом	10 днів	Ср 10.04.19	Вт 23.04.19	Вт 09.07.19	Пн 22.07.19	64 днів
6	Проведення маркетингової кампанії	45 днів	Ср 22.05.19	Вт 23.07.19	Ср 22.05.19	Вт 23.07.19	0 днів
6.1	Розробка концепції маркетингової кампанії	15 днів	Ср 22.05.19	Вт 11.06.19	Ср 22.05.19	Вт 11.06.19	0 днів
6.2	Проведення маркетингової кампанії	30 днів	Ср 12.06.19	Вт 23.07.19	Ср 12.06.19	Вт 23.07.19	0 днів
7	Відкриття центру	21 днів	Ср 22.05.19	Ср 19.06.19	Вт 25.06.19	Вт 23.07.19	24 днів
7.1	Розробки концепції і плану заходу	5 днів	Ср 22.05.19	Вт 28.05.19	Вт 25.06.19	Пн 01.07.19	24 днів
7.2	Запрошення учасників заходу	5 днів	Ср 29.05.19	Вт 04.06.19	Вт 02.07.19	Пн 08.07.19	24 днів
7.3	Організаційно-технічна підготовка заходу	10 днів	Ср 05.06.19	Вт 18.06.19	Вт 09.07.19	Пн 22.07.19	24 днів
7.4	Запрошення ЗМІ	5 днів	Ср 29.05.19	Вт 04.06.19	Вт 16.07.19	Пн 22.07.19	34 днів
7.5	Проведення урочистого відкриття Центру	1 день	Ср 19.06.19	Ср 19.06.19	Вт 23.07.19	Вт 23.07.19	24 днів
8	Завершення проекту	0 днів	Вт 23.07.19	Вт 23.07.19	Вт 23.07.19	Вт 23.07.19	0 днів

Даний проект підданий ризикам, як на стадії розробки, так і на стадії безпосереднього його реалізації. Крім того, потрібно враховувати політичні та інші форс-мажорні ризики, які можуть мати катастрофічні наслідки.

Ідентифікація ризиків і їх якісний аналіз представлений в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Якісний аналіз ризиків інноваційного проекту створення міжнародного ділового центру

Вид ризику	Ступінь ризику		
	Високий	Середній	Низький
РИЗИКИ ПІДГОТОВЧОГО ПЕРІОДУ			
Непрацездатна ідея проекту			
Проблеми на стадії проектування			
Низький рівень стратегічного планування і укрупненого техніко-економічного обґрунтування проекту, що реалізовується			
Незнання досліджуваного ринку і низький рівень попередніх маркетингових досліджень			
Недостатня кваліфікація персоналу			
Фінансові проблеми проекту			
Інформаційне та аналітичне управління підготовчим періодом			
Низька якість проектного менеджменту			
РИЗИКИ ПОЧАТКУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ			
Ненадійне інформаційне, комп'ютерне і телекомунікаційне забезпечення проекту			
Низький рівень юридичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень			
Низький рівень дизайнерської опрацювання рекламної та інформаційної продукції			
Поганий контроль якості послуг і рекламної продукції, відсутність зворотного зв'язку з одержувачем послуг			
Фінансові проблеми			
Невисокий рівень підготовки рекламної компанії на вітчизняному і зарубіжних ринках			
Рівень менеджменту в міжнародного ділового центру			
Відповідність маркетингової і рекламних програм умовам ринку в Україні та Лівії			
КОМЕРЦІЙНІ РИЗИКИ			
Відсутність замовлень на консалтинг та розробку проектів			
Непідготовленість ринків через політичні проблем (громадянська війна в Лівії і гібридна в Україні)			
Рівень планування обсягів послуг			
Можливі обмеження Лівійської влади в сфері співпраці			

Низька якість послуг			
Висока ціна продукції і послуг			
Проблеми доведення інформації про послуги до клієнтів			

Ключовими ризиками проекту є проблеми із завантаженістю виставкових та конференц-залів, а також потенційна низька інтенсивність проектної та консалтингової діяльності. Щоб зрозуміти наскільки ці ризики є критичними для нашого бізнесу, ми провели їх кількісний аналіз – тобто аналіз чутливості комерційного ефекту проекту від зміни цих параметрів (табл. 3.16-3.17, рис. 3.6).

Таблиця 3.16

Аналіз чутливості інноваційного проекту створення міжнародного ділового центру до зміни завантаження приміщень, які орендуються

Найменування показників	Значення показників в залежності від завантаження виставкових площ і конференц-залів, у % від базового варіанту					
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Чистий грошовий дохід (NPV), тис. грн.	-11158,5	-5959,2	-907,9	4084,2	9072,5	14035,4
Індекс доходності (PI)	0,0	0,5	0,9	1,4	1,8	2,2
Індекс прибутковості (ROI)	-1,0	-0,5	-0,1	0,4	0,8	1,2
Модифікована внутрішня ставка прибутковості (MIRR), %	-0,5	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4
Дисконтований період окупності, (DPP), років	-82,0	16,6	8,2	5,7	4,5	3,7

Таблиця 3.17

Аналіз чутливості інноваційного проекту створення міжнародного ділового центру до зміни інтенсивності проектної діяльності

Найменування показників	Значення показників в залежності від інтенсивності проектної діяльності, у % від базового варіанту					
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Чистий грошовий дохід (NPV), тис. грн.	2546,8	4851,1	7155,4	9459,6	11763,9	14035,4
Індекс доходності (PI)	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0	2,2
Індекс прибутковості (ROI)	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2
Модифікована внутрішня ставка прибутковості (MIRR), %	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
Дисконтований період окупності, (DPP), років	6,1	5,3	4,8	4,4	4,0	3,7

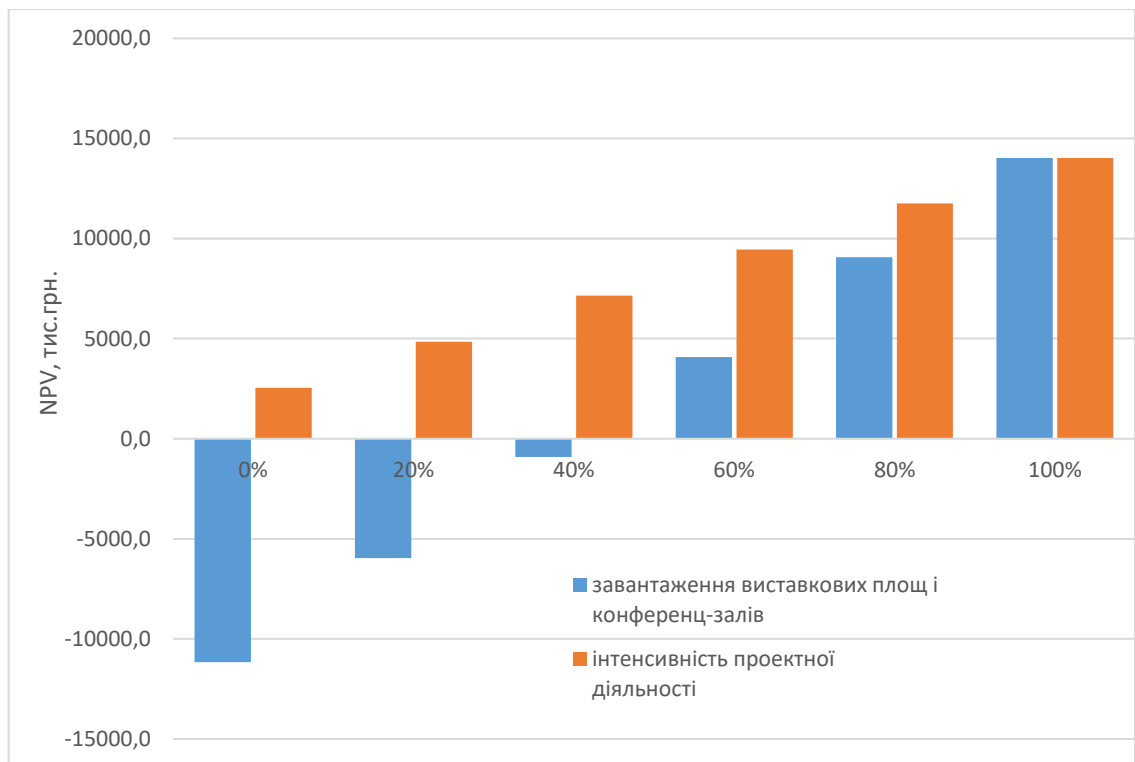


Рис. 3.6. Чутливість NPV до зміни ключових параметрів проекту

Аналіз показує, що ефективність проекту дуже залежить від завантаження виставкових площ і конференц-залів. При зменшенні завантаження на 55% проект стає збитковим. При цьому потрібно враховувати, що інтенсивність проектної діяльності менше впливає на ефективність проекту. А це означає, що при виникненні проблем з формуванням клієнтської бази України-Лівія можна буде використовувати діловий центр, як виставковий комплекс.

Крім цього ми розробили і інші способи зменшення ризиків проекту створення міжнародного ділового центру на кожному етапі його здійснення, зокрема:

- формуючи цінову політику враховувати платоспроможність потенційних покупців, клієнтів, наявність конкурентів і їх цінову політику;
- систематично вивчати ринок продукції і послуг потенційних сфер діяльності клієнтів в різних європейських і арабських країнах;
- уважно ставитися до вибору партнерів, з якими доведеться безпосередньо працювати в ході розробки нових послуг;

- проводити продуману рекламну і маркетингову компанію;
- прогнозувати глобальні тренди на ключових ринках;
- ретельно опрацьовувати управлінські рішення при визначенні пріоритетних напрямків діяльності;
- встановити жорсткий контроль за витратами, документообігом і комерційною таємницею;
- особливу увагу приділити інформаційної та економічної безпеки;
- ретельно проводити відбір менеджерів середньої і вищої ланки, ефективно мотивувати і стимулювати їх діяльність;
- проводити систематичну перепідготовку управлінських кадрів та персоналу;
- розробити конкретні і дієві соціально-економічні програми для створення сприятливого клімату в колективі.

Висновки до розділу 3

Модель підтримки інноваційного підприємництва реалізується шляхом створення Україно-Лівійського міжнародного ділового центру, який стане мостом в економічних відносинах і майданчиком для формування ділового співробітництва між підприємцями двох країн.

Такий центр може бути відкритий в Києві в діловому районі на власних офісних площах.

Для опису моделі діяльності Центру ми використовували сучасний методичний підхід Business Model Canvas і спеціальне програмне забезпечення (Microsoft Visio).

Бізнес-модель проекту досить життєздатна і має великі перспективи для розвитку бізнесу. Ключовими клієнтами центру будуть суб'єкти господарської діяльності України та Лівії, які мають спільні інтереси в сфері:

- нафтогазової промисловості;
- аграрного сектора;

- промислового і будівельного інжинірингу;
- туризму і медицини.

Монетизація послуг центру буде проводитися через оплату послуг консалтингу, оренди виставкових площ і конференц-залів, а також за допомогою роялті від контрактів, в супроводі яких були задіяні ресурси центру.

Ключовими цінностями, які будуть формуватися через послуги центру, будуть маркетингова інформація для клієнтів, а також надійні бізнес-контакти, які потрібні клієнтам центру.

Побудова моделі створення вартості дає можливість побачити, як будуть монетизувати послуги центру, а також розробити ключові бізнес-процеси, які будуть визначати ефективність діяльності центру

Кінцевий прогнозований фінансовий результат проекту для інвесторів буде ставити 54,5 млн. грн. Проект має досить високу норму прибутку на капітал (37%) у порівнянні з проектами такого ж класу ризику.

До того ж, період окупності має прийнятне значення – 3,7 року.

Крім того, потрібно враховувати, що проект має і велике соціально-економічне значення для України і Лівії, оскільки завдяки йому формуються стійкі економічні відносини між країнами і росте міжнародне економічне співробітництво.

Ключовими ризиками проекту є проблеми із завантаженістю виставкових та конференц-залів, а також потенційна низька інтенсивність проектної та консалтингової діяльності. Щоб зрозуміти наскільки ці ризики є критичними для нашого бізнесу, ми провели їх кількісний аналіз – тобто аналіз чутливості комерційного ефекту проекту від зміни цих параметрів, а також розробили і інші способи зменшення ризиків проекту створення міжнародного ділового центру на кожному етапі його здійснення.

Таким чином, ключовими факторами успіху створення Україно-Лівійського міжнародного ділового центру ми вважаємо:

- оптимально побудована бізнес-модель центру і процесів формування вартості бізнесу;

- раціональне інвестування проектів і програм;
- залучення державних, громадських і комерційних структур до створення і розвитку центру;
- наявність зацікавленості в побудові інноваційного бізнесу українських та лівійських підприємців;
- можливості масштабування моделі бізнесу на інші східноєвропейські та арабські країни.

З огляду на специфічність практики та етики арабського і європейського бізнесу такий міжнародний діловий центр може стати в майбутньому мостом не тільки в області україно-лівійських бізнес-відносин, а й потужною майданчиком в сфері економічного співробітництва між східноєвропейськими і арабськими країнами.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі розроблений проект сприяння інноваційному підприємництву в сфері міжнародного бізнесу між українськими та лівійськими суб'єктами підприємництва.

В даний час в східноєвропейських і арабських країнах протікає процес формування та вдосконалення роботи діючих підприємств різних форм власності. Важливим завданням є залучення інвестицій, в тому числі і зарубіжних. Для цього необхідно аргументоване, ретельно обгрунтоване оформлення пропозицій, що вимагають капіталовкладень. Успішне формування нового бізнесу також не може обійтися без чіткого і об'єктивного планового проекту.

Створення нового інноваційного бізнесу вимагає від керівництва проекту розробки не тільки чіткої бізнес-моделі, а й моделювання бізнес-процесів. В основі цього методу лежить опис процесу через різні елементи (дії, дані, події, матеріали та ін.) Властиві процесу. Як правило, моделювання бізнес процесів описує логічний взаємозв'язок всіх елементів процесу від його початку до завершення в рамках організації. У більш складних ситуаціях моделювання може включати в себе зовнішні по відношенню до організації процеси або системи.

Активна інноваційна підприємницька діяльність можлива в певних соціально-економічних умовах, які формують головні передумови до створення і розвитку життєздатних бізнесів.

Потрібно відзначити, що партнерів для розгортання процесів розвитку потрібно шукати не тільки в Європейському союзі, а й поза ним, оскільки країни ЄС вже мають досить тісні ділові відносини, ринки насичені сучасної промислової і споживчої продукцією. Тому вхід на ці ринки потрібно ретельно готувати, формуючи сильні позиції в тих чи інших сферах ведення бізнесу.

Щоб сформувати такі позиції потрібно дати можливість суб'єктам господарювання наростити виробничу потужність, апробувати інноваційні рішення на ринках з меншою інтенсивністю конкуренції. Такими зараз є ринки

арабських країн, які також, як і окремі країни Східної Європи, знаходяться на порозі формування відкритих економік і інтенсивного розвитку.

Лівія, маючи досить високий ВВП на душу населення, великі запаси природного сировини і необхідність відновлення зруйнованої економіки, в недалекому майбутньому стане одним з головних об'єктів інвестування і міжнародного співробітництва. Тому європейські країни, які мають досить високий рівень науково-дослідницької та конструкторської діяльності, а також досвід реалізації інфраструктурних проектів, можуть стати для Лівії стратегічними партнерами.

Україна, орієнтуючись на торгівлю сировинної продукцією з економічно розвиненими державами Західної Європи і Північної Америки, розуміє, що українські технології та ноу-хау набагато більш затребувані в переживають економічний підйом країнах Азії і Африки. Ці регіони відкривають перед нашою країною найбільш привабливі можливості.

Модель підтримки інноваційного підприємництва реалізується шляхом створення Україно-Лівійського міжнародного ділового центру, який стане мостом в економічних відносинах і майданчиком для формування ділового співробітництва між підприємцями двох країн.

Такий центр може бути відкритий в Києві в діловому районі на власних офісних площах.

Для опису моделі діяльності Центру ми використовували сучасний методичний підхід Business Model Canvas і спеціальне програмне забезпечення (Microsoft Visio).

Бізнес-модель проекту досить життєздатна і має великі перспективи для розвитку бізнесу. Ключовими клієнтами центру будуть суб'єкти господарської діяльності України та Лівії, які мають спільні інтереси в сфері:

- нафтогазової промисловості;
- аграрного сектора;
- промислового і будівельного інжинірингу;
- туризму і медицини.

Монетизація послуг центру буде проводитися через оплату послуг консалтингу, оренди виставкових площ і конференц-залів, а також за допомогою роялті від контрактів, в супроводі яких були задіяні ресурси центру.

Ключовими цінностями, які будуть формуватися через послуги центру, будуть маркетингова інформація для клієнтів, а також надійні бізнес-контакти, які потрібні клієнтам центру.

Побудова моделі створення вартості дає можливість побачити, як будуть монетизувати послуги центру, а також розробити ключові бізнес-процеси, які будуть визначати ефективність діяльності центру

Кінцевий прогнозований фінансовий результат проекту для інвесторів буде ставити 54,5 млн. грн. Проект має досить високу норму прибутку на капітал (37%) у порівнянні з проектами такого ж класу ризику.

До того ж, період окупності має прийнятне значення – 3,7 роки.

Крім того, потрібно враховувати, що проект має і велике соціально-економічне значення для України і Лівії, оскільки завдяки йому формуються стійкі економічні відносини між країнами і росте міжнародне економічне співробітництво.

Ключовими ризиками проекту є проблеми із завантаженістю виставкових та конференц-залів, а також потенційна низька інтенсивність проектної та консалтингової діяльності. Щоб зрозуміти наскільки ці ризики є критичними для нашого бізнесу, ми провели їх кількісний аналіз – тобто аналіз чутливості комерційного ефекту проекту від зміни цих параметрів, а також розробили і інші способи зменшення ризиків проекту створення міжнародного ділового центру на кожному етапі його здійснення.

Таким чином, ключовими факторами успіху створення Україно-Лівійського міжнародного ділового центру ми вважаємо:

- оптимально побудована бізнес-модель центру і процесів формування вартості бізнесу;
- раціональне інвестування проектів і програм;

- залучення державних, громадських і комерційних структур до створення і розвитку центру;
- наявність зацікавленості в побудові інноваційного бізнесу українських та лівійських підприємців;
- можливості масштабування моделі бізнесу на інші східноєвропейські та арабські країни.

З огляду на специфічність практики та етики арабського і європейського бізнесу такий міжнародний діловий центр може стати в майбутньому мостом не тільки в області україно-лівійських бізнес-відносин, а й потужною майданчиком в сфері економічного співробітництва між східноєвропейськими і арабськими країнами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : Уч. пособие. - СПб.: Питер. - 2000.
2. Балабанов И.Т. Краткий курс инновационного менеджмента : учеб. пособие / И.Т. Балабанов – Санкт–Петербург, 2000. – 350 с.
3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. — М., 1999.
4. Бородина Е. Человеческий капитал как основной источник экономического роста / Е. Бородина // Экономика Украины. – 2003. – № 7. – С. 48–53.
5. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2000. – 151с.
6. Ворачек Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» //Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 1.
7. Длинные волны: НТП и социально-экономическое развитие / Под ред. С. ;Казанцева. — Новосибирск, 1991.
8. Егоров А.И. Институционализм: инвестиционный потенциал: формирование и реализация / А.И. Егоров. – Х., 2007. – 188 с.
9. Княжев В. Менеджмент и маркетинг медицинских услуг. — М: Златограф, 2000.
10. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 575с.
11. Кочетков, С. Оценка инновационного потенциала промышленных предприятий / С. Кочетков // Экономист. – 2006. – № 5. – С. 34-38.
12. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : моногр. / Лапин Е.В. – Сумы : ИТД «Университ. книга», 2002. – 310 с.
13. Лепа Р.Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии. / Р.Н. Лепа // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – 2005. – Вип. 100-1. – С.77-84.
14. Лисин Б. Инновационный потенциал как фактор развития / Б. Лисин, В.

- Фридлянов // Инновации. – 2002. – № 7. – С. 25.
15. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. — М: Финансы и статистика, 1996.
 16. Марченко Е.М. К вопросу об оценке инновационного потенциала / Е.М. Марченко, М.В. Разумова // ВЛГУ: электронный журнал. – 2007. – № 18.
 17. Миллер Б. Инновационное развитие и сетевое управление / Б.Миллер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №9 – С.25.
 18. Миронова Н. В. Маркетинг різних типів послуг \ Маркетинг в России и за рубежом №4 / 2003.
 19. Миротин Л. Б. Ташбаев И.Э. Системный анализ в логистике: Учебник – М.: Издательство “Экзамен”, 2004. – 480 с.
 20. Николаев А.И. Инновационное развитие и инновационная культура / А.И. Николаев // Наука и наукознание. – 2001. – № 2. – С. 54–65.
 21. Новаторов В. Маркетинг в социально-культурной сфере. — Омск: Омич, 2000.
 22. Новаторов Э. Международные модели маркетинга услуг // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 3.
 23. Новаторов Э. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом №4 / 2002.
 24. Новаторов Э. Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 4.
 25. Нойбауэр Х. Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях / Х. Нойбауэр // Проблемы теории и практики управления. — 2002. – № 3. – С. 65–67.
 26. Песоцкая Е. Маркетинг услуг: Краткий курс. — 2000.
 27. Стандартизация и сертификация в сфере услуг / Под ред. А. Ракова — М., 2002.
 28. Тульчинский Г. Л. Маркетинг в сфере культуры. — СПб., Изд. СПбГИК, 1995.
 29. Bateson J. Managing services marketing. United States of America, 1995.

30. Berry, L. Services Marketing is Different. — Business. — 1980. — 30 (May-June). — Pp. 24—29.
31. Bitner M., Zeithaml V. Services marketing. — Massachusetts, 1996.
32. Crompton, J. & Mackay, K. Users' perception of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs // Leisure Sciences. — 1989. — 11. — Pp. 367—75.
33. Donnelly, J. & W. George (Eds.). Marketing of Services, Proceedings of the AMA Services Marketing Conference. — Chicago, IL: American Marketing Association, 1981.
34. George, W. & Barksdale H. Marketing Activities in the Service Industries // Journal of Marketing. — 1974. — 38 (October). — Pp. 65—70.
35. George, W. Marketing in the Service Industries: Unpublished Ph.D. dissertation. — Georgia University, 1972.
36. Gronroos C. Service management and marketing. — West Sussex, 2000.
37. Gronroos, C. Marketing of Services: A Study of Marketing Function of Service Firms: Unpublished Econ. D. dissertation. — Swedish School of Economics, 1979.
38. Gronroos, C. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. — Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983.
39. Gummesson, E. The Marketing and Purchasing of Professional Services, Stockholm. — Marketing Technology Center, 1977.
40. Johnson, E. Are goods and Services Different? An Exercise in marketing Theory: Unpublished Ph.D. dissertation. — Washington University, 1969.
41. Judd, R. The Case for Redefining Services // Journal of Marketing. — 1964. — 18 (January). — Pp. 58—59.
42. Landlois R., Robertson P. Firms, markets and economic. — London and New York, 1995.
43. Langeard, E & Eiglier, P. Principes de politique marketing pour les entreprises de services. — L'Institute d'Administration des entreprises, Universite d'Aix-Marseille, 1976.

44. Langeard, E. & Bateson, J. Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers. — Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981.
45. Lovelock, C. & Weinberg C. Marketing for Public and Nonprofit Managers. — NY: John Wiley & Sons, 1984.
46. Lovelock, C. Service Marketing: Text, Cases & Readings / 1 ed. — Englewood Cliffs; NY: Prentice Hall, 1984.
47. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research // Journal of Marketing. — 1985. — 49(Fall). — Pp. 41—50.
48. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // Journal of Retailing. — 1988. — 64, (Spring). — Pp. 12—40.
49. Rathmell, J. What is Meant by Service? // Journal of Marketing. — 1966. — 30 (October). — Pp. 32—36.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1 - Global Innovation Index - 2017

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank
Switzerland	64.78	1	HI	1	EUR	1	0.95	6
United Kingdom	62.37	2	HI	2	EUR	2	0.83	29
Sweden	62.29	3	HI	3	EUR	3	0.85	22
Finland	60.67	4	HI	4	EUR	4	0.80	41
Netherlands	60.59	5	HI	5	EUR	5	0.91	12
United States of America	60.09	6	HI	6	NAC	1	0.77	57
Singapore	59.24	7	HI	7	SEAO	1	0.61	110
Denmark	57.52	8	HI	8	EUR	6	0.76	61
Luxembourg	56.86	9	HI	9	EUR	7	0.93	9
Hong Kong (China)	56.82	10	HI	10	SEAO	2	0.66	99
Ireland	56.67	11	HI	11	EUR	8	0.79	47
Canada	56.13	12	HI	12	NAC	2	0.69	86
Germany	56.02	13	HI	13	EUR	9	0.86	19
Norway	55.59	14	HI	14	EUR	10	0.78	51
Israel	55.46	15	HI	15	NAWA	1	0.79	42
Korea, Republic of	55.27	16	HI	16	SEAO	3	0.78	54
Australia	55.01	17	HI	17	SEAO	4	0.70	81
New Zealand	54.52	18	HI	18	SEAO	5	0.75	66
Iceland	54.05	19	HI	19	EUR	11	0.90	13
Austria	53.41	20	HI	20	EUR	12	0.74	69
Japan	52.41	21	HI	21	SEAO	6	0.69	88
France	52.18	22	HI	22	EUR	13	0.75	64
Belgium	51.69	23	HI	23	EUR	14	0.78	55
Estonia	51.54	24	HI	24	EUR	15	0.81	34
Malta	50.44	25	HI	25	EUR	16	0.99	3
Czech Republic	50.22	26	HI	26	EUR	17	0.87	18
Spain	49.27	27	HI	27	EUR	18	0.76	60
Slovenia	47.23	28	HI	28	EUR	19	0.78	53
China	46.57	29	UM	1	SEAO	7	1,03	2
Cyprus	45.82	30	HI	29	NAWA	2	0.77	56
Italy	45.65	31	HI	30	EUR	20	0.78	52
Portugal	45.63	32	HI	31	EUR	21	0.74	73
Malaysia	45.60	33	UM	2	SEAO	8	0.74	72
Latvia	44.81	34	HI	32	EUR	22	0.82	32
Hungary	44.61	35	UM	3	EUR	23	0.90	15
United Arab Emirates	43.25	36	HI	33	NAWA	3	0.54	127
Slovakia	41.89	37	HI	34	EUR	24	0.79	45
Saudi Arabia	41.61	38	HI	35	NAWA	4	0.74	70
Lithuania	41.00	39	HI	36	EUR	25	0.68	89
Mauritius	40.94	40	UM	4	SSF	1	0.75	65
Barbados	40.78	41	HI	37	LCN	1	0.69	87

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank
Croatia	40.75	42	HI	38	EUR	26	0.81	36
Moldova, Republic of	40.74	43	LM	1	EUR	27	1,07	1
Bulgaria	40.74	44	UM	5	EUR	28	0.84	25
Poland	40.64	45	HI	39	EUR	29	0.72	76
Chile	40.64	46	HI	40	LCN	2	0.68	92
Qatar	40.31	47	HI	41	NAWA	5	0.60	114
Thailand	39.28	48	UM	6	SEAO	9	0.76	62
Russian Federation	39.14	49	HI	42	EUR	30	0.79	49
Greece	38.95	50	HI	43	EUR	31	0.70	85
Seychelles	38.56	51	UM	7	SSF	2	0.74	74
Panama	38.30	52	UM	8	LCN	3	0.85	20
South Africa	38.25	53	UM	9	SSF	3	0.68	93
Turkey	38.20	54	UM	10	NAWA	6	0.93	11
Romania	38.08	55	UM	11	EUR	32	0.84	24
Mongolia	37.52	56	LM	2	SEAO	10	0.68	94
Costa Rica	37.30	57	UM	12	LCN	4	0.81	38
Belarus	37.10	58	UM	13	EUR	33	0.83	27
Montenegro	37.01	59	UM	14	EUR	34	0.62	106
TFYR of Macedonia	36.93	60	UM	15	EUR	35	0.70	82
Brazil	36.29	61	UM	16	LCN	5	0.74	71
Bahrain	36.26	62	HI	44	NAWA	7	0.60	117
Ukraine	36.26	63	LM	3	EUR	36	0.90	14
Jordan	36.21	64	UM	17	NAWA	8	0.80	40
Armenia	36.06	65	LM	4	NAWA	9	0.83	28
Mexico	36.02	66	UM	18	LCN	6	0.71	79
Serbia	35.89	67	UM	19	EUR	37	0.79	46
Colombia	35.50	68	UM	20	LCN	7	0.63	102
Kuwait	35.19	69	HI	45	NAWA	10	0.78	50
Argentina	35.13	70	UM	21	LCN	8	0.79	43
Viet Nam	34.89	71	LM	5	SEAO	11	0.95	5
Uruguay	34.76	72	HI	46	LCN	9	0.73	75
Peru	34.73	73	UM	22	LCN	10	0.62	107
Georgia	34.53	74	LM	6	NAWA	11	0.68	90
Oman	33.87	75	HI	47	NAWA	12	0.58	121
India	33.70	76	LM	7	CSA	1	0.82	31
Lebanon	33.60	77	UM	23	NAWA	13	0.59	119
Tunisia	32.94	78	UM	24	NAWA	14	0.66	98
Kazakhstan	32.75	79	UM	25	CSA	2	0.59	118
Guyana	32.48	80	LM	8	LCN	11	0.74	68
Bosnia and Herzegovina	32.43	81	UM	26	EUR	38	0.65	101
Jamaica	32.41	82	UM	27	LCN	12	0.65	100
Dominican Republic	32.29	83	UM	28	LCN	13	0.85	21
Morocco	32.24	84	LM	9	NAWA	15	0.70	83
Kenya	31.85	85	LI	1	SSF	4	0.84	26

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank
Bhutan	31.83	86	LM	10	CSA	3	0.60	112
Indonesia	31.81	87	LM	11	SEAO	12	0.96	4
Brunei Darussalam	31.67	88	HI	48	SEAO	13	0.43	139
Paraguay	31.59	89	LM	12	LCN	14	0.75	63
Trinidad and Tobago	31.56	90	HI	49	LCN	15	0.63	103
Uganda	31.14	91	LI	2	SSF	5	0.71	77
Botswana	30.87	92	UM	29	SSF	6	0.50	133
Guatemala	30.75	93	LM	13	LCN	16	0.68	95
Albania	30.47	94	UM	30	EUR	39	0.50	131
Fiji	30.39	95	UM	31	SEAO	14	0.34	141
Ghana	30.26	96	LM	14	SSF	7	0.81	37
Cabo Verde	30.Бep	97	LM	15	SSF	8	0.55	126
Senegal	30.Чep	98	LM	16	SSF	9	0.85	23
Egypt	30.Бep	99	LM	17	NAWA	16	0.76	59
Philippines	29.87	100	LM	18	SEAO	15	0.81	35
Azerbaijan	29.60	101	UM	32	NAWA	17	0.58	120
Rwanda	29.31	102	LI	3	SSF	10	0.46	137
El Salvador	29.Сep	103	LM	19	LCN	17	0.60	116
Gambia	29.Бep	104	LI	4	SSF	11	0.76	58
Sri Lanka	28.98	105	LM	20	CSA	4	0.87	17
Cambodia	28.66	106	LI	5	SEAO	16	0.74	67
Mozambique	28.52	107	LI	6	SSF	12	0.57	124
Namibia	28.47	108	UM	33	SSF	13	0.55	125
Burkina Faso	28.18	109	LI	7	SSF	14	0.71	78
Nigeria	27.79	110	LM	21	SSF	15	0.94	8
Bolivia, Plurinational State of	27.76	111	LM	22	LCN	18	0.70	84
Kyrgyzstan	27.75	112	LI	8	CSA	5	0.46	136
Malawi	27.61	113	LI	9	SSF	16	0.67	96
Cameroon	27.52	114	LM	23	SSF	17	0.80	39
Ecuador	27.50	115	UM	34	LCN	19	0.63	104
Côte d'Ivoire	27.Лют	116	LM	24	SSF	18	0.93	10
Lesotho	27.Сич	117	LM	25	SSF	19	0.40	140
Honduras	26.73	118	LM	26	LCN	20	0.53	128
Mali	26.18	119	LI	10	SSF	20	0.83	30
Iran, Islamic Republic of	26.14	120	UM	35	CSA	6	0.57	122
Zambia	25.76	121	LM	27	SSF	21	0.79	44
Venezuela, Bolivarian Republic of	25.66	122	UM	36	LCN	21	0.95	7
Tanzania, United Republic of	25.60	123	LI	11	SSF	22	0.60	113
Madagascar	25.50	124	LI	12	SSF	23	0.62	105
Nicaragua	25.47	125	LM	28	LCN	22	0.53	129
Ethiopia	25.36	126	LI	13	SSF	24	0.67	97
Swaziland	25.33	127	LM	29	SSF	25	0.57	123
Uzbekistan	25.20	128	LM	30	CSA	7	0.61	108

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank
Bangladesh	24.35	129	LI	14	CSA	8	0.68	91
Zimbabwe	24.31	130	LI	15	SSF	26	0.79	48
Niger	24.27	131	LI	16	SSF	27	0.50	132
Benin	24.21	132	LI	17	SSF	28	0.60	115
Algeria	24.20	133	UM	37	NAWA	18	0.53	130
Pakistan	24.00	134	LM	31	CSA	9	0.89	16
Angola	23.82	135	UM	38	SSF	29	0.82	33
Nepal	23.79	136	LI	18	CSA	10	0.49	134
Tajikistan	23.73	137	LI	19	CSA	11	0.45	138
Burundi	22.43	138	LI	20	SSF	30	0.46	135
Guinea	20.25	139	LI	21	SSF	31	0.61	109
Myanmar	19.64	140	LI	22	SEAO	17	0.71	80
Yemen	19.53	141	LM	32	NAWA	19	0.60	111
Togo	17.65	142	LI	23	SSF	32	0.25	142
Sudan	12.66	143	LM	33	SSF	33	0.09	

Innovation Input Sub-Index

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Singapore	73.60	1	HI	1	SEAO	1
Hong Kong (China)	68.57	2	HI	2	SEAO	2
United Kingdom	68.21	3	HI	3	EUR	1
United States of America	67.92	4	HI	4	NAC	1
Finland	67.53	5	HI	5	EUR	2
Sweden	67.46	6	HI	6	EUR	3
Switzerland	66.44	7	HI	7	EUR	4
Canada	66.27	8	HI	8	NAC	2
Denmark	65.52	9	HI	9	EUR	5
Australia	64.57	10	HI	10	SEAO	3
Netherlands	63.46	11	HI	11	EUR	6
Ireland	63.31	12	HI	12	EUR	7
New Zealand	62.47	13	HI	13	SEAO	4
Norway	62.37	14	HI	14	EUR	8
Japan	62.21	15	HI	15	SEAO	5
Korea, Republic of	62.17	16	HI	16	SEAO	6
Israel	61.80	17	HI	17	NAWA	1
Austria	61.33	18	HI	18	EUR	9
Germany	60.31	19	HI	19	EUR	10
France	59.51	20	HI	20	EUR	11
Luxembourg	58.78	21	HI	21	EUR	12
Belgium	58.23	22	HI	22	EUR	13
Estonia	56.81	23	HI	23	EUR	14
Iceland	56.77	24	HI	24	EUR	15
United Arab Emirates	56.23	25	HI	25	NAWA	2

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Spain	55.94	26	HI	26	EUR	16
Czech Republic	53.59	27	HI	27	EUR	17
Slovenia	53.07	28	HI	28	EUR	18
Portugal	52.56	29	HI	29	EUR	19
Malaysia	52.46	30	UM	1	SEAO	7
Cyprus	51.73	31	HI	30	NAWA	3
Italy	51.21	32	HI	31	EUR	20
Malta	50.57	33	HI	32	EUR	21
Qatar	50.38	34	HI	33	NAWA	4
Latvia	49.21	35	HI	34	EUR	22
Lithuania	48.73	36	HI	35	EUR	23
Chile	48.44	37	HI	36	LCN	1
Barbados	48.32	38	HI	37	LCN	2
Saudi Arabia	47.85	39	HI	38	NAWA	5
Poland	47.31	40	HI	39	EUR	24
Hungary	47.04	41	UM	2	EUR	25
Mauritius	46.89	42	UM	3	SSF	1
Slovakia	46.75	43	HI	40	EUR	26
Greece	45.94	44	HI	41	EUR	27
China	45.79	45	UM	4	SEAO	8
Montenegro	45.61	46	UM	5	EUR	28
South Africa	45.60	47	UM	6	SSF	2
Bahrain	45.45	48	HI	42	NAWA	6
Fiji	45.21	49	UM	7	SEAO	9
Croatia	45.10	50	HI	43	EUR	29
Mongolia	44.76	51	LM	1	SEAO	10
Thailand	44.75	52	UM	8	SEAO	11
Seychelles	44.45	53	UM	9	SSF	3
Bulgaria	44.34	54	UM	10	EUR	30
Brunei Darussalam	44.30	55	HI	44	SEAO	12
Russian Federation	43.77	56	HI	45	EUR	31
TFYR of Macedonia	43.45	57	UM	11	EUR	32
Colombia	43.45	58	UM	12	LCN	3
Oman	42.82	59	HI	46	NAWA	7
Peru	42.82	60	UM	13	LCN	4
Lebanon	42.22	61	UM	14	NAWA	8
Mexico	42.19	62	UM	15	LCN	5
Brazil	41.74	63	UM	16	LCN	6
Panama	41.40	64	UM	17	LCN	7
Romania	41.36	65	UM	18	EUR	33
Costa Rica	41.30	66	UM	19	LCN	8
Botswana	41.20	67	UM	20	SSF	4
Georgia	41.10	68	LM	2	NAWA	9
Kazakhstan	41.10	69	UM	21	CSA	1

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Belarus	40.51	70	UM	22	EUR	34
Albania	40.51	71	UM	23	EUR	35
Jordan	40.29	72	UM	24	NAWA	10
Uruguay	40.26	73	HI	47	LCN	9
Rwanda	40.19	74	LI	1	SSF	5
Serbia	40.06	75	UM	25	EUR	36
Bhutan	39.76	76	LM	3	CSA	2
Tunisia	39.75	77	UM	26	NAWA	11
Turkey	39.66	78	UM	27	NAWA	12
Kuwait	39.44	79	HI	48	NAWA	13
Moldova, Republic of	39.42	80	LM	4	EUR	37
Armenia	39.39	81	LM	5	NAWA	14
Bosnia and Herzegovina	39.36	82	UM	28	EUR	38
Argentina	39.18	83	UM	29	LCN	10
Jamaica	39.17	84	UM	30	LCN	11
Cabo Verde	38.89	85	LM	6	SSF	6
Trinidad and Tobago	38.64	86	HI	49	LCN	12
Lesotho	38.58	87	LM	7	SSF	7
Ukraine	38.15	88	LM	8	EUR	39
Morocco	37.99	89	LM	9	NAWA	15
Kyrgyzstan	37.92	90	LI	2	CSA	3
Azerbaijan	37.35	91	UM	31	NAWA	16
Guyana	37.28	92	LM	10	LCN	13
India	36.97	93	LM	11	CSA	4
Guatemala	36.69	94	LM	12	LCN	14
Namibia	36.67	95	UM	32	SSF	8
Mozambique	36.42	96	LI	3	SSF	9
El Salvador	36.42	97	LM	13	LCN	15
Uganda	36.32	98	LI	4	SSF	10
Paraguay	36.01	99	LM	14	LCN	16
Viet Nam	35.75	100	LM	15	SEAO	13
Dominican Republic	34.95	101	UM	33	LCN	17
Honduras	34.84	102	LM	16	LCN	18
Kenya	34.69	103	LI	5	SSF	11
Egypt	34.05	104	LM	17	NAWA	17
Ecuador	33.71	105	UM	34	LCN	19
Ghana	33.50	106	LM	18	SSF	12
Iran, Islamic Republic of	33.24	107	UM	35	CSA	5
Nicaragua	33.22	108	LM	19	LCN	20
Malawi	32.97	109	LI	6	SSF	13
Philippines	32.93	110	LM	20	SEAO	14
Gambia	32.92	111	LI	7	SSF	14
Burkina Faso	32.87	112	LI	8	SSF	15
Cambodia	32.85	113	LI	9	SEAO	15

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Tajikistan	32.82	114	LI	10	CSA	6
Bolivia, Plurinational State of	32.74	115	LM	21	LCN	21
Senegal	32.56	116	LM	22	SSF	16
Indonesia	32.42	117	LM	23	SEAO	16
Niger	32.35	118	LI	11	SSF	17
Swaziland	32.21	119	LM	24	SSF	18
Tanzania, United Republic of	31.98	120	LI	12	SSF	19
Nepal	31.83	121	LI	13	CSA	7
Algeria	31.65	122	UM	36	NAWA	18
Madagascar	31.41	123	LI	14	SSF	20
Uzbekistan	31.26	124	LM	25	CSA	8
Sri Lanka	30.92	125	LM	26	CSA	9
Burundi	30.63	126	LI	15	SSF	21
Cameroon	30.59	127	LM	27	SSF	22
Ethiopia	30.36	128	LI	16	SSF	23
Benin	30.28	129	LI	17	SSF	24
Bangladesh	29.00	130	LI	18	CSA	10
Zambia	28.74	131	LM	28	SSF	25
Mali	28.65	132	LI	19	SSF	26
Nigeria	28.63	133	LM	29	SSF	27
Togo	28.31	134	LI	20	SSF	28
Côte d'Ivoire	21,01	135	LM	30	SSF	29
Zimbabwe	27.18	136	LI	21	SSF	30
Venezuela, Bolivarian Republic of	26.32	137	UM	37	LCN	22
Angola	26.21	138	UM	38	SSF	31
Pakistan	25.44	139	LM	31	CSA	11
Guinea	25.14	140	LI	22	SSF	32
Yemen	24.36	141	LM	32	NAWA	19
Sudan	23.20	142	LM	33	SSF	33
Myanmar	23,03	143	LI	23	SEAO	17

Innovation Output Sub-Index

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Switzerland	63.11	1	HI	1	EUR	1
Netherlands	57.73	2	HI	2	EUR	2
Sweden	57.13	3	HI	3	EUR	3
United Kingdom	56.52	4	HI	4	EUR	4
Luxembourg	54.94	5	HI	5	EUR	5
Finland	53.82	6	HI	6	EUR	6
United States of America	52.27	7	HI	7	NAC	1
Germany	51.74	8	HI	8	EUR	7

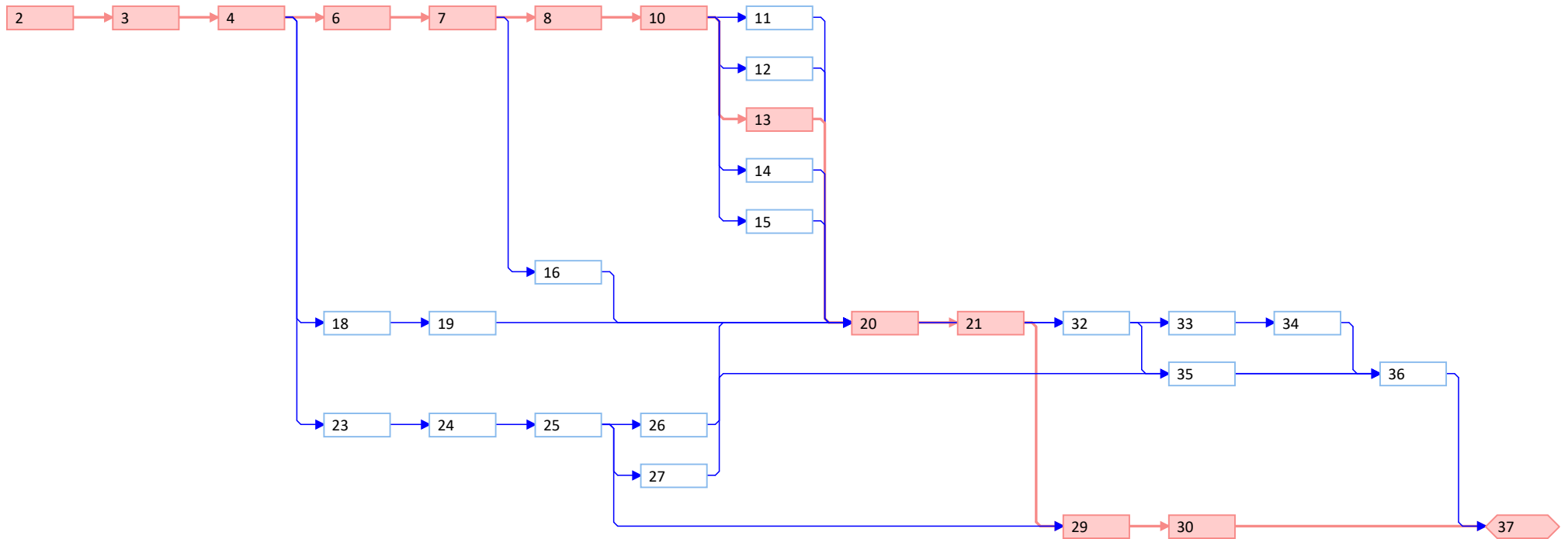
Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Iceland	51.33	9	HI	9	EUR	8
Malta	50.31	10	HI	10	EUR	9
Ireland	50.04	11	HI	11	EUR	10
Denmark	49.52	12	HI	12	EUR	11
Israel	49.11	13	HI	13	NAWA	1
Norway	48.82	14	HI	14	EUR	12
Korea, Republic of	48.37	15	HI	15	SEAO	1
China	47.35	16	UM	1	SEAO	2
Czech Republic	46.85	17	HI	16	EUR	13
New Zealand	46.57	18	HI	17	SEAO	3
Estonia	46.27	19	HI	18	EUR	14
Canada	45.99	20	HI	19	NAC	2
Austria	45.49	21	HI	20	EUR	15
Australia	45.46	22	HI	21	SEAO	4
Belgium	45.15	23	HI	22	EUR	16
Hong Kong (China)	45.08	24	HI	23	SEAO	5
Singapore	44.88	25	HI	24	SEAO	6
France	44.85	26	HI	25	EUR	17
Japan	42.61	27	HI	26	SEAO	7
Spain	42.60	28	HI	27	EUR	18
Hungary	42.18	29	UM	2	EUR	19
Moldova, Republic of	42.06	30	LM	1	EUR	20
Slovenia	41.38	31	HI	28	EUR	21
Latvia	40.41	32	HI	29	EUR	22
Italy	40.09	33	HI	30	EUR	23
Cyprus	39.92	34	HI	31	NAWA	2
Malaysia	38.74	35	UM	3	SEAO	8
Portugal	38.70	36	HI	32	EUR	24
Bulgaria	37.13	37	UM	4	EUR	25
Slovakia	37.02	38	HI	33	EUR	26
Turkey	36.74	39	UM	5	NAWA	3
Croatia	36.40	40	HI	34	EUR	27
Saudi Arabia	35.37	41	HI	35	NAWA	4
Panama	35.20	42	UM	6	LCN	1
Mauritius	34.99	43	UM	7	SSF	1
Romania	34.80	44	UM	8	EUR	28
Russian Federation	34.50	45	HI	36	EUR	29
Ukraine	34.37	46	LM	2	EUR	30
Viet Nam	34.02	47	LM	3	SEAO	9
Poland	33.98	48	HI	37	EUR	31
Thailand	33.81	49	UM	9	SEAO	10
Belarus	33.68	50	UM	10	EUR	32
Costa Rica	33.31	51	UM	11	LCN	2
Lithuania	33.27	52	HI	38	EUR	33

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Barbados	33.24	53	HI	39	LCN	3
Chile	32.84	54	HI	40	LCN	4
Armenia	32.73	55	LM	4	NAWA	5
Seychelles	32.68	56	UM	12	SSF	2
Jordan	32.13	57	UM	13	NAWA	6
Greece	31.95	58	HI	41	EUR	34
Serbia	31.73	59	UM	14	EUR	35
Indonesia	31.20	60	LM	5	SEAO	11
Argentina	31,07	61	UM	15	LCN	5
Kuwait	30.94	62	HI	42	NAWA	7
South Africa	30.90	63	UM	16	SSF	3
Brazil	30.84	64	UM	17	LCN	6
India	30.42	65	LM	6	CSA	1
TFYR of Macedonia	30.42	66	UM	18	EUR	36
Mongolia	30.28	67	LM	7	SEAO	12
United Arab Emirates	30.27	68	HI	43	NAWA	8
Qatar	30.24	69	HI	44	NAWA	9
Mexico	29.86	70	UM	19	LCN	7
Dominican Republic	29.64	71	UM	20	LCN	8
Uruguay	29.27	72	HI	45	LCN	9
Kenya	29,01	73	LI	1	SSF	4
Montenegro	28.41	74	UM	21	EUR	37
Georgia	27.95	75	LM	8	NAWA	10
Guyana	27.67	76	LM	9	LCN	10
Colombia	27.55	77	UM	22	LCN	11
Senegal	27.55	78	LM	10	SSF	5
Paraguay	27.18	79	LM	11	LCN	12
Bahrain	27,08	80	HI	46	NAWA	11
Sri Lanka	27,04	81	LM	12	CSA	2
Ghana	27,03	82	LM	13	SSF	6
Nigeria	26.95	83	LM	14	SSF	7
Philippines	26.80	84	LM	15	SEAO	13
Peru	26.65	85	UM	23	LCN	13
Morocco	26.49	86	LM	16	NAWA	12
Tunisia	26.14	87	UM	24	NAWA	13
Côte d'Ivoire	26,04	88	LM	17	SSF	8
Egypt	26,01	89	LM	18	NAWA	14
Uganda	25.96	90	LI	2	SSF	9
Jamaica	25.65	91	UM	25	LCN	14
Bosnia and Herzegovina	25.51	92	UM	26	EUR	38
Gambia	25.15	93	LI	3	SSF	10
Venezuela, Bolivarian Republic of	24.99	94	UM	27	LCN	15
Lebanon	24.98	95	UM	28	NAWA	15
Oman	24.92	96	HI	47	NAWA	16

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Guatemala	24.82	97	LM	19	LCN	16
Trinidad and Tobago	24.49	98	HI	48	LCN	17
Cambodia	24.46	99	LI	4	SEAO	14
Cameroon	24.46	100	LM	20	SSF	11
Kazakhstan	24.40	101	UM	29	CSA	3
Bhutan	23.89	102	LM	21	CSA	4
Mali	23.71	103	LI	5	SSF	12
Burkina Faso	23.49	104	LI	6	SSF	13
Zambia	22.79	105	LM	22	SSF	14
Bolivia, Plurinational State of	22.78	106	LM	23	LCN	18
Pakistan	22.57	107	LM	24	CSA	5
Malawi	22.25	108	LI	7	SSF	15
Azerbaijan	21.84	109	UM	30	NAWA	17
El Salvador	21.73	110	LM	25	LCN	19
Zimbabwe	21.45	111	LI	8	SSF	16
Angola	21.44	112	UM	31	SSF	17
Ecuador	21.28	113	UM	32	LCN	20
Cabo Verde	21.28	114	LM	26	SSF	18
Mozambique	20.61	115	LI	9	SSF	19
Botswana	20.54	116	UM	33	SSF	20
Albania	20.43	117	UM	34	EUR	39
Ethiopia	20.35	118	LI	10	SSF	21
Namibia	20.28	119	UM	35	SSF	22
Bangladesh	19.70	120	LI	11	CSA	6
Madagascar	19.58	121	LI	12	SSF	23
Tanzania, United Republic of	19.21	122	LI	13	SSF	24
Uzbekistan	19.14	123	LM	27	CSA	7
Brunei Darussalam	19,04	124	HI	49	SEAO	15
Iran, Islamic Republic of	19,04	125	UM	36	CSA	8
Honduras	18.62	126	LM	28	LCN	21
Swaziland	18.45	127	LM	29	SSF	25
Rwanda	18.43	128	LI	14	SSF	26
Benin	18.13	129	LI	15	SSF	27
Nicaragua	17.72	130	LM	30	LCN	22
Kyrgyzstan	17.58	131	LI	16	CSA	9
Algeria	16.74	132	UM	37	NAWA	18
Myanmar	16.25	133	LI	17	SEAO	16
Niger	16.20	134	LI	18	SSF	28
Nepal	15.74	135	LI	19	CSA	10
Fiji	15.56	136	UM	38	SEAO	17
Lesotho	15.45	137	LM	31	SSF	29
Guinea	15.35	138	LI	20	SSF	30
Yemen	14.70	139	LM	32	NAWA	19
Tajikistan	14.65	140	LI	21	CSA	11

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank
Burundi	14.23	141	LI	22	SSF	31
Togo	6,98	142	LI	23	SSF	32
Sudan	2,11	143	LM	33	SSF	33

Додаток 2 - Сітковий графік проекту "Українсько-Лівійський міжнародний діловий центр"



Проект: Українсько-Лівійський
Дата: Пт 14.12.18

Критичне завдання



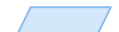
Критичне підсумкове завдання



Критичне позначене завдання



Підсумкове завдання проекту



Некритичне завдання



Підсумкове завдання



Позначене завдання



Вибране критичне завдання



Критичний проміжний етап



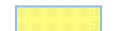
Критичне вставлене завдання



Критичне зовнішнє завдання



Вибране некритичне завдання



Проміжний етап



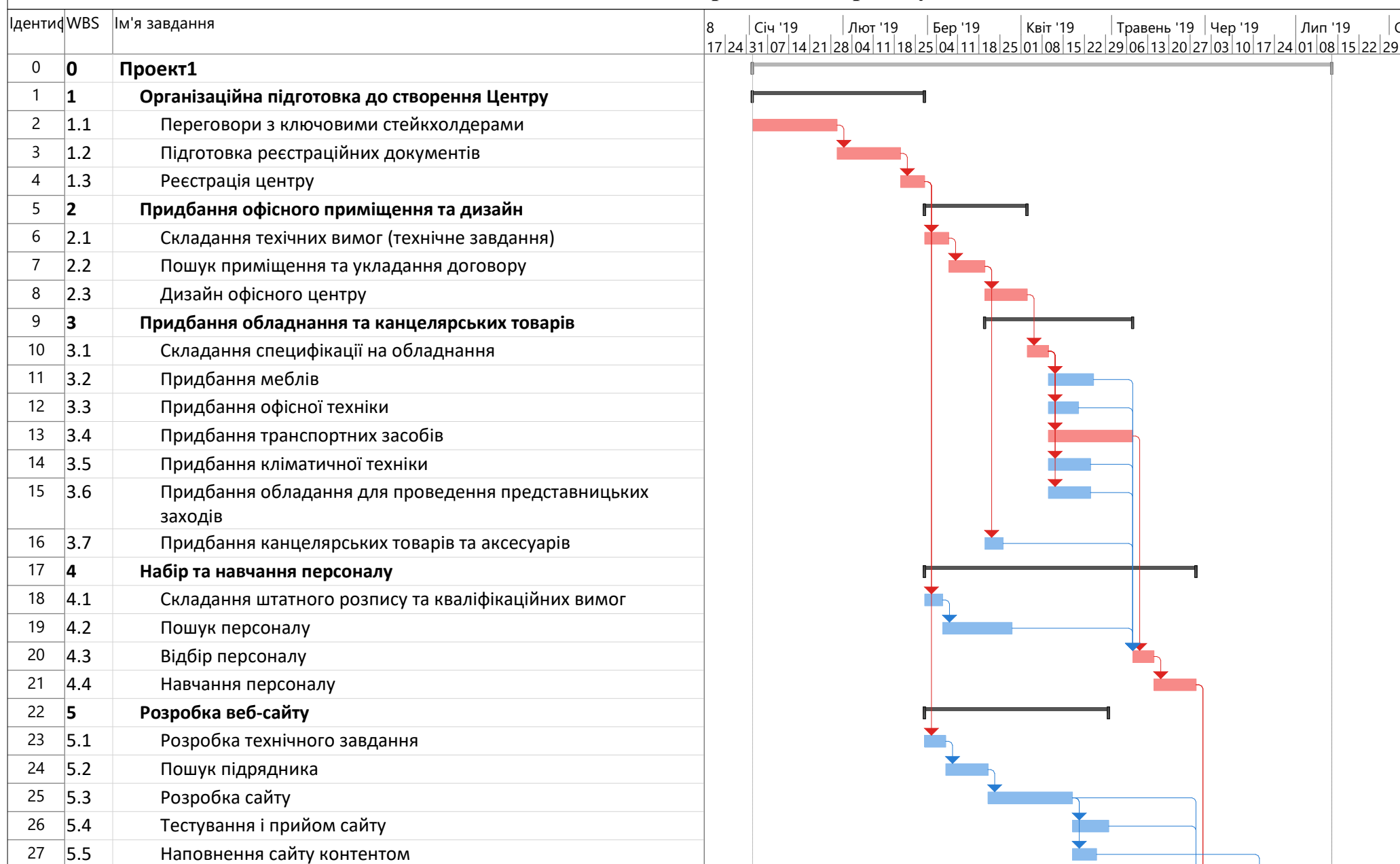
Вставлене завдання



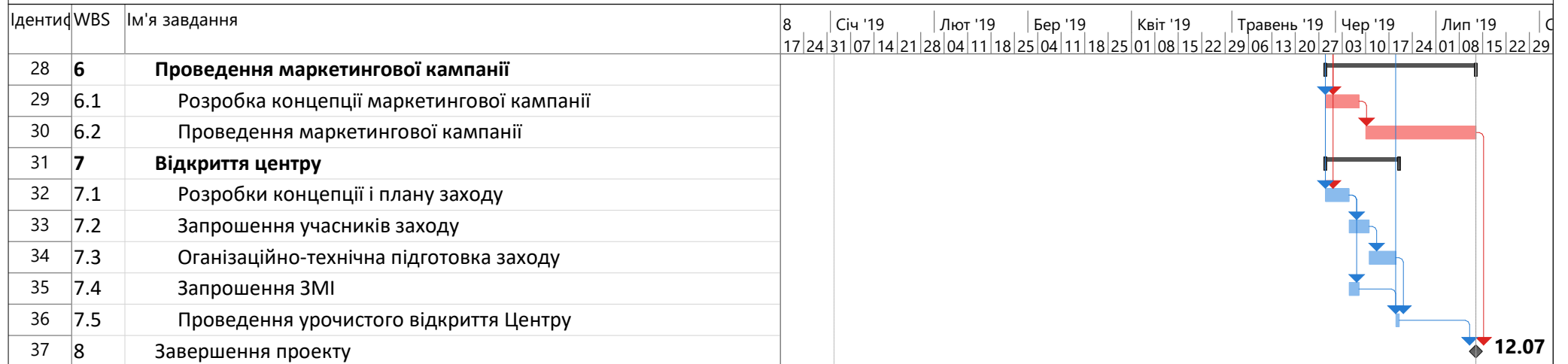
Зовнішнє завдання



Додаток 3 - Календарний план проекту

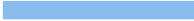


Додаток 3 - Календарний план проекту



Додаток 3 - Календарний план проекту

Проект: Проект1
Дата: Пн 17.12.18

Завдання		Неактивне підсумкове завдання		Зовнішні завдання	
Розділити		Завдання вручну		Зовнішній проміжний етап	
Проміжний етап		Тільки тривалість		Крайній термін	
Підсумкове завдання		Підсумкове зведення вручну		Критичне завдання	
Підсумкове завдання проекту		Підсумкове завдання вручну		Критичний поділ	
Неактивне завдання		Тільки початок		Перебіг виконання	
Неактивний проміжний етап		Тільки завершення		Перебіг виконання вручну	