



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Проект  
№ 619652-EPP-1-2020-1-  
UA-EPPJMO-MODULE



**Модуль «Транспортна політика ЄС»  
програми Еразмус + напрямку Жана Моне**

**Національний авіаційний університет**

**О. Кириленко, О. Паливода, К. Разумова,  
І. Зарубінська, В. Новак, Л. Литвиненко, І. Гращенко**

# **ТРАНСПОРТНА ПОЛІТИКА ЄС**

***Навчальний посібник:  
практикум***

**Київ 2021**

УДК 339.94:338.47:061.1ЄС(075.8)

*Рекомендовано до друку Вченою радою ФТМЛ Національного авіаційного університету (протокол № 9 від 20 вересня 2021 р.)*

**Рецензенти:**

**Яновська В.П.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури транспорту;

**Завгородній А.В.** доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та інформаційних технологій Миколаївського інституту розвитку людини Університету «Україна».

**Транспортна політика ЄС: Навчальний посібник : практикум. О. Кириленко, О.Паливода, К. Разумова, І. Зарубінська, В. Новак, Л. Литвиненко, І. Гращенко – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 183 с.**

*Публікацію здійснено у межах Міжнародного Проекту Жан Моне:  
Транспортна політика ЄС за № 619652-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE  
<http://ftml.nau.edu.ua/proekt-prohramy-zhana-mone/zahalna-informatsiia>*

*Ця публікація здійснюється за підтримки Європейського Союзу. Публікація відображає лише погляди авторів і Союз не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.*

Літературний редактор А. Ястребов  
Формат 84x108/16. Ум. друк. арк. 21,25. Наклад 300 пр.

ТОВ «Видавничий дім «КОНДОР»  
Свідоцтво серія ДК № 5352 від 23.05.2017 р.  
03067, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25  
[www.condor-books.com.ua](http://www.condor-books.com.ua)

© Проект Програми  
«Еразмус+:ЖанМоне»: Модуль  
«Транспортна політика ЄС»  
© О.М. Кириленко, 2021р.  
О.М. Паливода  
К.М. Разумова  
І.Б. Зарубінська  
В.О. Новак  
Л.Л.Литвиненко  
І.С. Гращенко

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	4
<b>1. ЄВРОПЕЙСЬКА ТРАНСПОРТНА ПОЛІТИКА: СТРАТЕГІЇ, ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ</b>	6
1.1 Особливості розвитку транспортної політики ЄС	6
1.2 Еколого-економічні аспекти транспортної політики ЄС	19
1.3 Транспорт Європи	32
<b>2. ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ РОЗВИТКУ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ</b>	48
2.1 Стратегія розвитку повітряного транспорту ЄС	48
2.2 Єдине європейське небо (SES): можливості та ризики для України	68
2.3 Європейські стандарти та моделі функціонування європейських аеропортів	82
2.4 Вплив пандемії, спричиненої COVID-19, на повітряний транспорт ЄС	92
2.5 Перспективи розвитку повітряного транспорту Європейського Союзу	103
<b>3. РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ В ЄС</b>	109
3.1 Транспортно-логістичні кластери ЄС: сутність, види, умови створення та бар'єри для розвитку	109
3.2 Сучасна кластерна політика на практиці: інструменти для дії	120
3.3 Кластерні організації в країнах ЄС: види, походження, принципи функціонування	136
3.4 Закономірності побудови та функціонування кластерних організацій у країнах ЄС	152
3.5 Можливості адаптації стандартів кластерної політики ЄС в Україні	174
<b>ПІСЛЯМОВА</b>	182

## ПЕРЕДМОВА

Транспортна політика Європейського Союзу покликана сприяти чистоті, безпеці та ефективності діяльності транспортної системи та її інфраструктури, підтримуючи внутрішній ринок товарів та право громадян вільно подорожувати по всьому ЄС. Основні аспекти політики щодо розвитку транспортної інфраструктури ЄС полягають у створенні стійкого транспортного сектору, який продовжує обслуговувати потреби економіки та громадян з урахуванням і дотриманням майбутніх обмежень: дефіцит нафти, зростаючі затори та необхідність скорочення викидів вуглекислого газу та забруднюючих речовин з метою покращення якості повітря.

Розвиток держави безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно вона здійснює управління в різних сферах. Перш за все, це стосується транспортної інфраструктури.

Сьогодні світові тенденції потребують постійного вдосконалення управління транспортною інфраструктурою, зокрема, залучення інвестицій. Стан та рівень розвитку транспортної інфраструктури є одним із найважливіших факторів соціально-економічного розвитку усіх держав-членів Європейського Союзу.

Транспортна політика будь-якої країни в контексті євро інтеграційних процесів потребує визнання проблеми переходу національної транспортної системи на стандарти транспортного обслуговування розвинутих країн в якості головної в процесі як формування так і реалізації активної техніко-економічної транспортної політики держави. Дослідження стану та перспектив сучасного економічного розвитку світу, інтеграційних процесів в Європі та Азії, участі України в цих процесах, що характеризується прагненням стати членом ЄС, дозволяє зробити певні висновки щодо розробки та реалізації транспортної політики держави.

Запропонований навчальний посібник - практикум підготовлено в рамках виконання в Національному авіаційному університеті Міжнародного Проекту програми Еразмус + напрямку Жана Моне: Транспортна політика ЄС за № 619652-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE.

Він написаний відповідно до реалізації завдань та заходів, спрямованих на створення, розповсюдження та набуття студентами додаткових знань щодо транспортної політики Європейського Союзу, а також проведення наукових досліджень, пов'язаних з вивченням умов та особливостей інтеграції транспортних систем України та ЄС.

Навчальний посібник містить необхідні матеріали не тільки для засвоєння лекційних чи практичних занять, а і для організації повноцінної і змістовної самостійної роботи студента.

Навчальний посібник: практикум запропоновано для використання викладачами, аспірантами, студентами, а також фахівцями транспортних підприємств, організацій, фірм.

У Національному авіаційному університеті студенти факультету транспорту, менеджменту і логістики, що навчаються за спеціальностями 073 «Менеджмент» та 275 «Транспортні технології (за видами транспорту)» будуть забезпечені додатковими знаннями і практичними навичками щодо транспортної політики Європейського Союзу та проблем інтеграції транспортних систем України та ЄС в умовах імплементації Угоди про асоціацію Україна - ЄС.

На думку авторів, запропонований навчальний посібник надає поглиблені знання щодо транспортної політики ЄС, а також основних тенденцій її розвитку на початку ХХІ століття з урахуванням особливостей розвитку економік окремих країн.

# I. ЄВРОПЕЙСЬКА ТРАНСПОРТНА ПОЛІТИКА: СТРАТЕГІЇ, ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ

## 1.1. Особливості розвитку транспортної політики ЄС

### Теоретичний матеріал

Європейський Союз (ЄС) – найбільше регіональне об'єднання, що має на меті створення політичного і валютно-економічного союзу європейських держав з метою усунення всіх перешкод вільного пересування товарів, послуг, капіталу і людей, а також для формування єдиної зовнішньої політики. ЄС включає 27 країн.

*Розвиток транспортних мереж є одним із головних завдань транспортної політики ЄС.*

<b>Транспортна політика</b>	покликана виробити спільні правила щодо руху міжнародного транспорту, маршрут якого починається чи закінчується на території держав-членів або перетинає її. Вона також визначає умови, за яких перевізники-нерезиденти можуть надавати послуги в країнах ЄС і, нарешті, передбачає заходи щодо підвищення безпеки транспорту
-----------------------------	---

*Головний інструмент здійснення транспортної політики – використання різних програм поліпшення транспортної системи.*

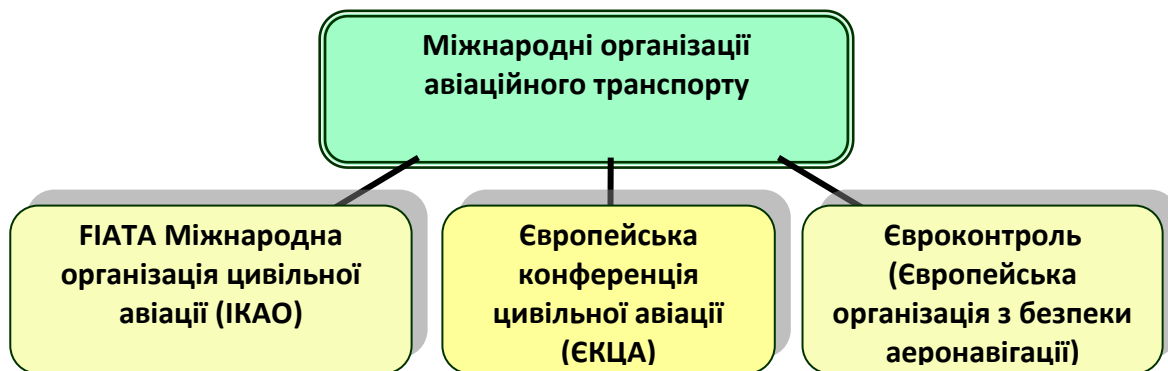
<b>Важливо</b>	<b>Складові ТПЄС:</b> 1) <i>організаційна</i> включає міжнародні об'єднання економічного та загально-транспортного спрямування та нормативно-правове забезпечення транспортної політики ЄС. 2) <i>технічна</i> – забезпечує ефективний процес перевезень вантажів та пасажирів (інфраструктурна складова). 3) <i>екологічну</i> - проявляється впливами на навколишнє середовище з боку транспорту. Використання сучасного, модернізованого виду транспорту, що зменшує вплив на навколишнє середовище. 4) <i>економічна</i> – проявляється у фінансуванні інфраструктурних проектів через інвестиційні фонди ЄС.
----------------	---

**Мета транспортної політики ЄС (далі ТПЄС)** націлена на стимулювання екологічної, безпечної та ефективної мобільності у всій Європі, підтримку внутрішнього товарного ринку і забезпечення права громадян вільно пересуватися по всій території ЄС

Міжнародні транспортні організації сформовані та здійснюють регулюючі функції стосовно розвитку міжнародних транспортних перевезень.

*Провідні міжнародні організації авіаційного транспорту представлені на рис. 1.1.:*

- ❑ ІАТА Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО);
- ❑ Європейська конференція цивільної авіації (ЄКЦА);
- ❑ Євроконтроль (Європейська організація з безпеки аеронавігації).



**Рис. 1.1. Провідні міжнародні організації авіаційного транспорту**

*Крім того, провідною для повітряного транспорту є ІАТА як неурядова організація.*

ІАТА (Міжнародна асоціація повітряного транспорту) – це неурядова організація, що презентує галузь авіаперевезень, її членами є 240 авіакомпаній, які покривають 84% всього повітряного руху.

ІАТА розробляє стандартні підходи до вантажних перевезень, зокрема інструкції з регулювання перевезень небезпечних товарів; з регулювання перевезень живих тварин; з регулювання перевезень швидкопсувних вантажів. ІАТА розробила електронні стандарти комунікації щодо перевезення вантажів повітряним транспортом.

### ***Водний напрям транспортної діяльності міжнародних організацій.***

**Міжнародна морська організація** – міжнародна міжурядова організація, є спеціалізованою установою ООН.

Діяльність ІМО спрямована на скасування дискримінаційних дій, що зачіпають міжнародне торговельне судноплавство, а також прийняття норм (стандартів) по забезпеченню безпеки на морі і запобіганню забруднення з суден довкілля, в першу чергу, морського.

**Дунайська комісія** – міжнародна міжурядова організація, створена в рамках Конвенції про режим судноплавства на Дунаї, підписаної в Белграді 18 серпня 1948 року.

*Крім того, провідною для водного транспорту є наступні неурядові організації.*

- ICS* (Міжнародна палата поставок та Міжнародна федерація поставок);
- SMDG* – це група користувачів морськими та контейнерними терміналами, авторизованими портами, що розробляє стандарти для морських контейнерних перевезень.

#### ***Міжнародні організації транспортної діяльності з питань залізниць.***

**Міжурядова організація міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ)** – утворена державами-членами, що приєдналися до Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ).

Штаб-квартира Організації знаходиться в місті Берн. Метою Організації є сприяння, поліпшення і полегшення міжнародного залізничного сполучення.

*Крім того, провідною для залізничного транспорту є наступні неурядові організації.* UIC (Міжнародний союз залізниць) – це неурядова організація, що представляє інтереси залізничної галузі. UIC публікує стандарти для залізничного сектору, для потягів, залізничного обладнання та залізничних станцій. UIC відповідає за виписку залізничних накладних (СІМ).

UIC розробила стандарти для обміну інформацією між залізничними компаніями та залізничними операторами інфраструктури, що має назву TSI (Міжоператорська технічна специфікація).

**Біла книга Транспорту** - цей стратегічний документ покликаний представити концепцію Комісії щодо майбутнього транспортної системи ЄС та визначити порядок політичних дій на наступне десятиріччя.

Програма, що розглядається, є складовою частиною Стратегії «Європа 2020» та її керівної ініціативи стосовно ресурсоефективної Європи (табл. 1.1).



## Нормативно-правова база регулювання ТПЛЄС [1]

Назва документу ЄС	Сутність документу
<i>Загальні документи для TEN-T</i>	
Договір про функціонування Європейського Союзу 07/02/1992	Угода має на меті розгортання наступного етапу більш тісного зближення країн ЄС, у ому числі й за рахунок наближення національних транспортних мереж
Біла книга – транспорт 2050 від 2011 р.	Документ стратегічного характеру, який відображає наміри та прагнення ЄС стосовно майбутнього транспортної політики.
Директива Ради Європи 92/106 ЄЕС від 07.12.1992	Встановлює спільні правила для окремих типів транспортування товарів між державами-членами.
Регламент ЄС №1315/2013 від 11.12.2013	Встановлює принципи розвитку транс'європейської транспортної мережі, що включає двошарову структуру та складається з комплексної і базової мережі.
Регламент ЄС №1316/2013 від 11.12.2013	Включає положення, що встановлюють загальні правила надання фінансової допомоги ЄС в проекти <i>TEN-T</i>
Регламент ЄС №1300/2013 від 11.12.2013	Сповідчає про створення фонду як одну з форм фінансової підтримки проектів <i>TEN-T</i> та визначає принципи його діяльності
<i>Галузеві документи для TEN-T</i>	
Директива ЄС №2008/57 від 17.12.2008	Встановлює необхідні умови для проектування, будівництва, введення в експлуатацію і технічного обслуговування транс'європейської мережі
Директива ЄС №2012/34 від 21.11.2012	Встановлює правила, що застосовуються до управління залізничною інфраструктурою окреслює принципи та процедури встановлення і стягнення зборів та користування залізничною інфраструктурою
Директива ЄС №2008/96 від 19.11.2008	Встановлює процедури щодо оцінки впливу на безпеку автомобільного руху
Директива ЄС №2004/54 від 29.04.2004	Окреслює мінімальний рівень безпеки для користувачів тунелів <i>TEN-T</i>
Директива ЄС №2010/40 від 07.07.2010	Встановлює основу для підтримки скоординованого і послідовного розгортання і використання інтелектуальних транспортних систем.

## *Технічні аспекти транспортної політики ЄС*

Як було сказано вище, вона реалізовується через *створення EN-T* – нова транспортна політика ЄС. Транспортна інфраструктура включає в себе інфраструктуру залізничного, водного (морського та річкового), автомобільного, авіаційного транспорту, трубопровідно-транспортну та дорожню інфраструктуру.

**Основні цілі TEN-T:** усунення «вузьких місць» і обмежень, які перешкоджають ефективному функціонуванню внутрішнього ринку; комплексне координування системи транспорту; заповнення прогалін між транспортними системами країн-членів ЄС; усунення технічних бар'єрів; популяризація використання екологічно чистого палива; ефективне використання транспортної інфраструктури завдяки новітнім навігаційним системам;

Окрім того, транспортна інфраструктура країн-учасниць має два рівні – **базову та комплексну мережу** [4]:

**Базова мережа** – це стратегічна частина комплексної мережі. Розбудову інфраструктури, яку включає базова мережа, планується завершити до 2030 р. *Базова мережа повинна забезпечити* ефективні мультимодальні зв'язки між столицями ЄС та іншими головними містами, портами, аеропортами та основними пунктами наземного перетину кордону, а також іншими провідними економічними центрами.

<b>Цікавий факт</b>	Потужності базової транспортної мережі ЄС становлять: 50 762 км залізниці; 34 401 км автошляхів; 12 880 км внутрішніх водних шляхів; 83 морські порти.
---------------------	--

**Комплексна мережа** – це потужна мультимодальна мережа з високою щільністю, яка забезпечує транспортну доступність для всіх європейських регіонів (включаючи периферійні та віддалені регіони) і підтримує їх подальший економічний, соціальний і територіальний розвиток, а також мобільність їх громадян. Розбудову інфраструктури комплексної мережі планується завершити до 2050 р.

*Потужності комплексної мережі ЄС:*

- 138 072 км залізниці;
- 136 706 км автошляхів;
- 23 506 км внутрішніх
- 319 морських портів.

## Практичні завдання

### Кейс 1. «Україна в системі міжнародних транспортних коридорів»

Таблиця 1. 2

#### Характеристика особливостей частин транспортних коридорів на території України

Назва транспортного коридору	Характеристика особливостей його частин теренами України
1	2
<p><b>Транс'європейський транспортний коридор № 3</b> «Берлін / Дрезден – Вроцлав – Катовіце – Краків – Львів – Київ»</p>	<p>Територією України цей коридор утворюють <b>частково залізниця, частково автомобільні шляхи</b>. Залізничний маршрут є повністю електрифікованим, двоколіїним і обладнаним обладнаннями автоблокування.</p> <p>На автомобільному маршруті за підтримки Європейського Союзу побудовано <b>мостовий перехід через річку Західний Буг на українсько-польському державному кордоні</b>. Транс'європейський транспортний коридор № 3 як частина світової транспортної системи дає імпульс для динамічного просторового розвитку територій у зоні його впливу, сприяє створенню єдиного торгового ринку і подальшій інтеграції європейських країн. Цей коридор дає можливість посилити основний стратегічний напрямок на Львів як туристичний центр.</p>
<p><b>Транс'європейський транспортний коридор № 5:</b> <i>Венеція – Трієст / Копер – Любляна – Марибор – Будапешт – Ужгород – Львів – Київ.</i></p>	<p>Територією України його також утворюють <b>частково залізниця, частково автомобільні шляхи</b>. Головною проблемою транспортного коридору № 5 на території України для автомобільного та залізничного сполучення є <b>подолання Карпатських гір</b>, які вирізняються значною сейсмічною активністю й підвищеною ураженістю зсувами й селевими процесами на схилах.</p> <p>Для залізничного маршруту істотною перешкодою під час облаштування цього коридору є <b>одноколійний Бескидський тунель</b>, побудований ще у 1886 р. На сьогодні його <b>технічний стан є незадовільним</b>. Тунель значно обмежує швидкість руху потягів, пропускну й перевізну спроможність усього коридору і через це перешкоджає нарощуванню обсягів перевезень.</p> <p>Подальше погіршення його інженерно-геотехнічного стану може привести до повного припинення руху потягів у цьому напрямку.</p>

1	2
<p><b>Транс'європейський транспортний коридор № 5:</b>  <i>Венеція – Трієст / Копер – Любляна – Марибор – Будапешт – Ужгород – Львів – Київ.</i></p>	<p>Протяжність – 1600 км. При цьому українська ділянка становить лише 70 км.</p> <p>Пан'європейський міжнародний транспортний коридор №7 – це внутрішній водний шлях по річці Дунай від Кельмаха до Чорного моря з виходом у море через Георгіївське, Сулинське та Кілійське до гирла Дунаю, два останні з яких є судноплавними.</p> <p>Для цього МТК характерні дві <i>принципові відмінності</i> від інших європейських транспортних коридорів, затверджених II Критською конференцією міністрів транспорту ЄС (о. Крит у 1994 р.). Перш за все, це єдиний транспортний коридор, який цілком проходить по внутрішньому водному шляху. Друга особливість – наявність протягом МТК №7 єдиних міжнародних правових норм, пов'язаних з рухом транспортних суден та перевезеннями.</p> <p>Пріоритетами роботи портів Дунайського басейну є обслуговування вантажопотоків 7-го міжнародного транспортного коридору. До його складу входять 2 вантажні порти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ізмаїльський морський торговий порт</li> <li>– Ренійський морський торговий порт. Це єдиний український порт на Дунаї, що має поромний комплекс. Порт оснащений розгалуженою мережею залізничних колій, має великий парк перевантажувальної техніки й вантажозахоплювального обладнання, що дає змогу перевантажувати вантажі вагою одного місця до 250 т.</li> </ul>
<p><b>Пан'європейський транспортний коридор №9</b>  <i>Гельсінкі – Виборг – Санкт-Петербург – Псков – Москва – Калінінград – Київ – Любашівка / Роздільна – Кишинів – Бухарест – Димитровград – Александруполіс.</i></p>	<p>Протяжність коридору становить 3400 км.</p> <p>Країни-учасниці цього коридору – Фінляндія, Росія, Україна, Білорусь, Молдова, Румунія, Греція, з різними відгалуженнями по країнам основного спрямування.</p> <p>Територією України він проходить залізницею та автошляхами.</p> <p>Основний потік транспорту рухається територією України магістралями М-01 і М-05 від кордону з Білоруссю через Чернігів і Київ до Одеси на Іллічівськ (морський порт у Одесі).</p> <p><b>У 2004 р. завершено будівництво першої черги швидкісної автомагістралі.</b></p> <p>Залізнична складова має на всьому напрямку два шляхи з електрифікацією і сучасними системами автоблокування, габарити і осьові навантаження відповідають Європейським стандартам.</p>

### Завдання:

1.1. На основі вивчення представленого в таблиці 1.2 матеріалу, охарактеризуйте інфраструктуру Транс'європейського транспортного коридору № 3.

1.2. Дайте коротку характеристику Бескидському тунелю.

1.3. На основі вивчення матеріалу, представленого в таблиці 1.2, охарактеризуйте інфраструктуру Транс'європейського транспортного коридору № 5.

1.4. Визначте проблеми та перспективи розвитку МТК.

1.5. Зробіть висновок щодо ймовірних дій в напрямку стратегічного лідерства підприємств.

### Шаблон та завдання для виконання

Послідовність виконання завдання:

1. Класифікувати (види) міжнародних транспортних коридорів (табл.1.3).

Таблиця 1. 3

### Характеристика міжнародних транспортних коридорів

№ МТК	Маршрут	Протяжність, км
1.	Гельсінкі – Таллінн – Рига – Каунас і Клайпеда – Варшава і Гданськ	1000
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

2. Визначити роль та значення міжнародних економічних об'єднань для розвитку транспортної галузі:

- Організація за демократію та економічний розвиток (ГУАМ),
- Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР),
- Європейська економічна комісія ООН,
- Організації Чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС),
- Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ),
- Центральноевропейська ініціатива (ЦЕІ).

Підготовка зазначеного завдання здійснюється групою: по одному студенту на кожну організацію.

**Міжнародні економічні об'єднання,  
які сприяють розвитку транспортної галузі**

<b>№</b>	<b>Назва міжнародного економічного об'єднання</b>	<b>Його роль та значення</b>
1		
5		
3		
...		

3. Роль та значення міжнародних урядових транспортних об'єднань у розвитку світової транспортної системи:

- Дунайська Комісія,
- Європейська конференція цивільної авіації (ЄКЦА),
- Євроконтроль,
- Міжнародна морська організація (ІМО),
- Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО),
- Міжнародний транспортний форум (МТФ),
- Перша Міжнародна конвенція про залізничні вантажні перевезення (ЦІМ),
- Організація співробітництва залізниць (ОСЗ).

Підготовка зазначеного завдання здійснюється групою: по одному студенту на кожну організацію.

**Роль та значення міжнародних урядових транспортних об'єднань  
у розвитку світової транспортної системи**

<b>№</b>	<b>Назва міжнародних урядових організацій</b>	<b>Їх роль та значення</b>
1		
2		
3		
...		

4. Роль та значення міжнародних неурядових транспортних об'єднань у розвитку світової транспортної системи:

- Міжнародна федерація експедиторських асоціацій (FIATA),

- Міжнародна палата поставок та Міжнародна федерація поставок (ICS),
- Група користувачів морськими та контейнерними терміналами (SMDG),
- Міжнародний союз залізниць (UIC),
- Світова організація автодорожнього транспорту (IRU),
- Світова асоціація автомобільних магістралей (PIARC).

Підготовка зазначеного завдання здійснюється групою: по одному студенту на кожен організацію.

**Таблиця 1.6**

**Роль та значення міжнародних неурядових транспортних об'єднань у розвитку світової транспортної системи**

№	Назва міжнародних неурядових організацій	Їх роль та значення
1		
5		
3		
4		
5		
...		

**Тестові завдання**

**1. Скільки країн включає ЄС?**

- a) 25;
- b) 26;
- c) 27.

**2. Що є одним із головних завдань транспортної політики ЄС?**

- a) вільне пересування товарів;
- b) розвиток транспортних мереж;
- c) формування єдиної зовнішньої політики.

**3. Головний інструмент здійснення транспортної політики**

- a) використання різних програм поліпшення транспортної системи;
- b) вироблення спільних правил щодо руху міжнародного транспорту;
- c) передбачення заходів щодо підвищення безпеки транспорту.

**4. На що націлена мета транспортної політики ЄС?**

- a) на стимулювання екологічної, безпечної та ефективної мобільності у всій Європі;
- b) на підтримку внутрішнього товарного ринку;
- c) на забезпечення права громадян вільно пересуватися по всій території ЄС;
- d) все вище перераховане.

**5. Складові транспортної політики ЄС**

- a) організаційна та технічна;
- b) екологічна та економічна;
- c) організаційна, екологічна, технічна, економічна.

**6. У якому році була створена Європейська економічна комісія (ЄЕК)?**

- a) 1947р.;
- b) 1957р.;
- c) 1967р.

**7. Скільки держав беруть участь у діяльності Європейської економічної комісії (ЄЕК)?**

- a) 27;
- b) 44;
- c) 55.

**8. Коли Україну було прийнято у члени Європейської конференції цивільної авіації (ЄКЦА)?**

- a) 15 грудня 1999р.;
- b) 15 грудня 2000р.;
- c) 15 грудня 2001р.

**9. Провідними для водного транспорту є наступні неурядові організації:**

- a) ІКАО, ІАТА;
- b) ІСІ, SMDG;
- c) UIC, IRU.

**10. Вкажіть діагональні коридори**

- a) Північне море - Балтика, Середземноморський Рейн-Дунай;
- b) Скандинавія-Середземне море, Рейн-Альпи;
- c) Балтика-Адріатика, Північне море - Середземне море, Середньосхідний Атлантичний.



## Список рекомендованих джерел

1. Офіційний сайт Європейської Комісії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm).
2. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
3. Федяй Н.О. Особливості інтеграції української транспортної інфраструктури в трансєвропейську транспорту мережу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/95.pdf)
4. This-is-TEN-T. Journal of Nordregio №2, 2008. URL: <http://www.nordregio.se/en/Metameny/About-Nordregio/Journal-of-Nordregio/2008/Journal-of-Nordregio-no-2-2008/This-is-TEN-T>.
5. The official site of Enterprise Europe Network (2018), “Corridors”, available at: [https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors_en) (Accessed 10 Dec 2018).
6. European Commission, 2016e. Commission Implementing Decision (EU) 2016/2019 of 16 November 2016 on the approval of modified traffic distribution rules for the airports Milan Malpensa, Milan Linate and Orio al Serio. Official Journal of the European Union, Volume 18.11.2016, pp. L 312/73-L 312/77.
7. Fageda, X., Jiménez, J. L. & Valido, J., 2017. An empirical evaluation of the effects of European public policies on island airfares. Transportation Research Part A: Policy and Practice, pp. 288-299.
8. Fageda, X., Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. & Fioravanti, R., 2018. Air connectivity in remote regions: A comprehensive review of existing transport policies worldwide. Journal of Air Transport Management 66, p. 65–75.
9. Jones D.J. Leading and Implementing Business Change Management: Making Change Stick in the Contemporary Organization / D.J. Jones, R.J. Recardo. – London: Routledge, 2013. – 304 p.
10. Lawrence P. Leading Change: How Successful Leaders Approach Change Management / P. Lawrence. – London: Kogan Page Publishers, 2014. – 232 p.
11. Redondi, R., 2013. Traffic Distribution Rules in the Milan Airport System: Effects and Policy Implications. Journal of Transport Economics and Policy, pp. 493-499.
12. Rozenberg, R., Szabo, S. & Šebešćáková, I., 2014. Comparison of FSC and LCC and Their Market Share in Aviation. International Review of Aerospace Engineering, 7(5).

13. Stanford N. Guide to Organisation Design: Creating high-performing and adaptable enterprises / N. Stanford. – New York: Bloomberg Press, 2007. – 343 p.
14. UK CAA, 2006. Ownership and Control Liberalisation - A discussion paper - CAP 769, London: UK Civil Aviation Authority.
15. Williams, G. & Pagliari, R., 2004. A comparative analysis of the application and use of public service obligations in air transport within the EU. Transport Policy 11, p. 55–66.
16. Wittman, M. D., Allroggen, F. & Malina, R., 2016. Public service obligations for air transport in the United States and Europe: Connectivity effects and value for money. Transportation Research Part A 94, p. 112–128.

## 1.2. Еколого-економічні аспекти транспортної політики ЄС

### Теоретичний матеріал

Транспортні системи Західної Європи задовольняють більш суворим стандартам в галузі охорони навколишнього середовища і техніки безпеки, ніж подібні системи в країнах Центральної і Східної Європи, і, безумовно, ніж системи 12 країн Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії (ВЕКЦА). Однак, населення західноєвропейських країн використовує втричі більше транспортного палива і стикається з такими ж проблемами смертності в дорожньо-транспортної події, що і населення східноєвропейських країн.

<b>Транспорт</b>	великий споживач палива; джерело забруднення довкілля; одне із джерел шуму; транспорт вилучає сільськогосподарські угіддя під шляхи і стаціонарні споруди; транспорт є причиною травмування та смерті людей і тварин.
------------------	---

<b>Цікавий факт</b>	<p><i>В Білій книзі ЄС з транспорту передбачено, що плата за користування транспортною інфраструктурою повинна:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> поширюватися на всі види транспорту й обчислюватися виходячи з єдиних принципів;</li><li><input type="checkbox"/> дозволяти встановити рівновагу між витратами суспільства (зовнішні витрати плюс видатки на інфраструктуру) та прибутками суспільства, які воно отримує при стягненні плати;</li><li><input type="checkbox"/> бути розробленими таким чином, щоб уникнути різкого збільшення оподаткування (включаючи транспортні витрати) в економіці в цілому. Наприклад, підвищення експлуатаційних видатків можна попередити за рахунок зниження діючих податків, таких, як податок на працю, або шляхом спрямування прибутку на фінансування розвитку інфраструктури.</li></ul>
---------------------	--

До найбільш перспективних транспортних засобів прийдешнього сторіччя відносять *електромобіль*. Однак його джерела енергії – акумуляторні батареї – поки не можуть конкурувати з бензином і дизельним паливом.

Поки вони не порівнянні з традиційними автомобілями ні по технічним даним, ні по вартості, ні по зручності експлуатації.

<b>Важливо</b>	Дослідження підтверджують техніко-економічну доцільність створення такого електромобіля, що приблизно на порядок "чистіше" звичайного автомобіля через меншу витрату палива і роботи ДВЗ в оптимальному режимі.
----------------	---

Екологічна чистота електромобіля насправді далеко не безперечна (якщо його акумулятори заряджають енергією від теплових електростанцій – це, по суті, "нафто-" або "вугіллямобіль", якщо ж. від атомних – "атомобіль"). Інша справа сонцемобіль – різновид електромобіля, що отримує електроенергію від бортових або стаціонарних фотоперетворювачів.

Економічне регулювання розвитку транспортної галузі ЄС окреслюється через фінансові інструменти – *інвестиційні фонди ЄС та процедури фінансування інфраструктурних проєктів*.

Добре функціонуюча транспортна мережа вимагає значних ресурсів. Фінансування розвитку ТЕН-Т регулюється регламентом ЄС № 1316/2013. Джерелами фінансування інфраструктурних проєктів ТЕН-Т є інвестиції з національних бюджетів, місцевих бюджетів та кошти приватних зацікавлених інвесторів та позики від міжнародних фінансових установ (наприклад, Європейського інвестиційного банку). Так, за оцінками експертів Комісії із планування розвитку транспортної інфраструктури в період 2014–2020 рр. на розбудову ТЕН-Т необхідно витратити 500 млрд. євро, з яких 250 млрд. євро планується інвестувати в розвиток базової мережі ТЕН-Т, а до 2030 р. у транспортну інфраструктуру необхідно буде інвестувати 750 млрд. євро.

**1. *Connecting Europe Facility (CEF [1])*** – механізм з'єднання Європи, це ключовий фонд, створений спеціально для прямих інвестицій у транспортну інфраструктуру.

*Основною метою* є будівництво нової транспортної інфраструктури та модернізація існуючої. При цьому CEF найбільше фокусується на транскордонних проєктах та усуненні вузьких місць між ланцюгами комплексної та базової мереж. Обсяг бюджету для проєктів у галузі транспорту – 24,05 млрд. євро, з яких 11,30 млрд. євро – це конверсійний пакет, доступний країнам Фонду згуртування, що наразі відносяться до цього фонду, та загальний пакет у розмірі 12,745 млрд. євро, доступний усім державам – членам ЄС.

Основні форми фінансової підтримки CEF наведені на рис. 1.2.

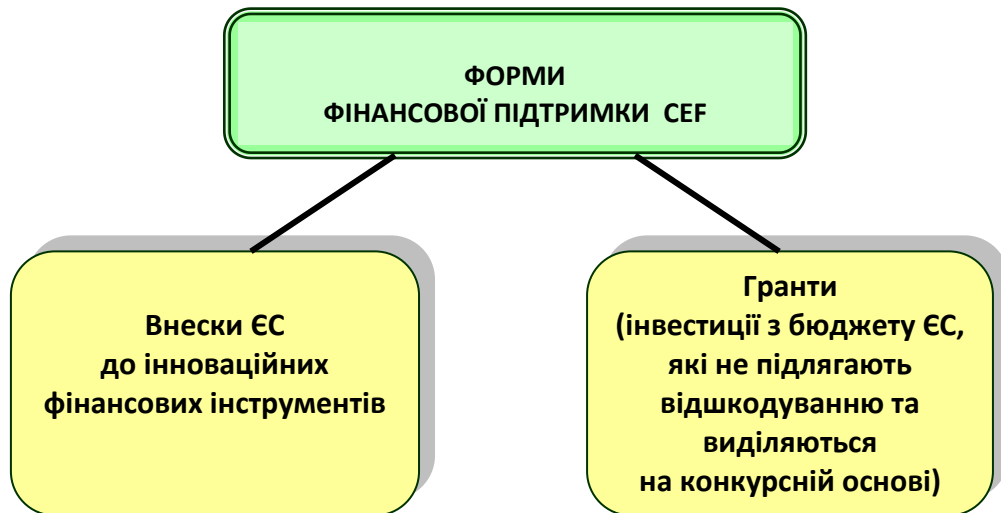


Рис. 1.2. Основні форми фінансової підтримки CEF

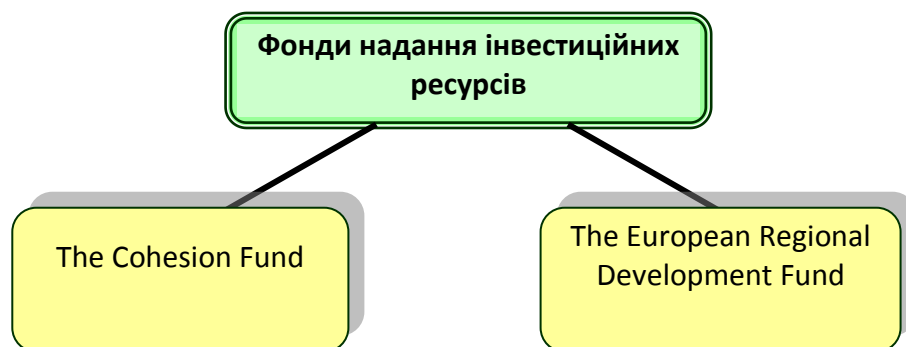
**2. *The European Fund for Strategic Investment (EFSI)*** – Європейський фонд стратегічних інвестицій, бюджет якого формується спільно ЄС та Європейським інвестиційним банком. Ця ініціатива спрямована на вирівнювання інвестиційних диспропорцій.

Метою діяльності фонду є мобілізація приватних інвестицій у проекти, які є стратегічно пріоритетними для ЄС. Загальний бюджет EFSI становить 21 млрд євро. Окрім того, підтримка EFSI може поєднуватись з грантами від CEF, Horizon 2020 та іншими фінансовими інструментами.

**3. *Horizon 2020*** – Горизонт 2020 представляє собою наймасштабнішу програму досліджень та інновацій в ЄС, що відповідають на виклики Стратегії Європа-2020 шляхом підтримки усіх етапів реалізації інноваційного ланцюга. В галузі транспорту бюджет Горизонт 2020 на період 2014–2020 рр. становить 6,3 млн. євро для розвитку розумного, зеленого та інтегрованого транспорту [1, 3].

**4. *The European Structural and Investment Funds (ESIFs [4])*** – європейські структурні та інвестиційні фонди. Всього їх п'ять: Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Фонд згуртування, Європейський аграрний фонд розвитку сільських регіонів та Європейський морський та рибний фонд. Їх метою є інвестування у створення робочих місць, а також у стабільну і здорову європейську економіку та навколишнє середовище. Бюджет ESIFs для транспортних проектів на період з 2014–2020 рр. становить 70 млрд. євро, з яких 35,6 млрд. євро буде виділено на проекти, які підпадають під правила Фонду згуртування, і 34,4 млрд. євро будуть доступні для проектів Європейського фонду регіонального розвитку.

Особливий інтерес представляє діяльність та можливості надання інвестиційних ресурсів з двох фондів, що представлені на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Фонди надання інвестиційних ресурсів транспортній галузі**

□ *The Cohesion Fund (CF [4])* – Фонд згуртування, діяльність якого спрямована на фінансову підтримку країн – членів ЄС, де валовий національний дохід на одного мешканця становить менше 90% від середнього показника в ЄС. CF має на меті скорочення економічних та соціальних розбіжностей та сприяння сталому розвитку. На період 2014–2020 рр. CF підтримує такі країни: Болгарію, Хорватію, Кіпр, Чехію, Естонію, Грецію, Угорщину, Латвію, Литву, Мальту, Польщу, Португалію, Румунію, Словаччину та Словенію.

□ *The European Regional Development Fund (ERDF [5])* – Європейський фонд регіонального розвитку. Його діяльність має на меті зміцнення економічної та соціальної єдності в Європейському Союзі шляхом вирівнювання регіональних диспропорцій, у тому числі й у транспортній галузі.

<b>Цікавий факт</b>	Лідерами в створенні електромобілів є Великобританія і Японія. Випускаються фургони і легкові автомобілі, що розвозять. Розвиток електромобілів багато в чому зв'язано з прогресом розробки нових типів акумуляторів, що володіють меншою масою і більшою енергоемністю.
---------------------	--

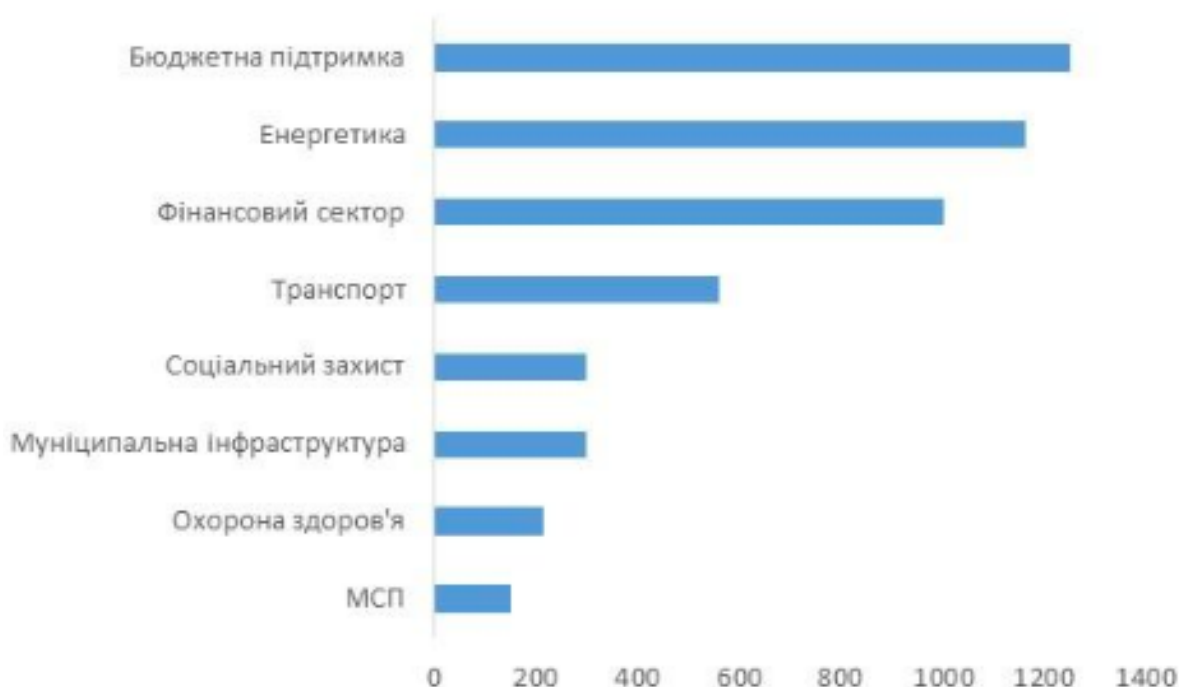
До Групи Світового банку входить Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) і Міжнародна фінансова корпорація (МФК).

□ Підтримка інфраструктури також належить до головних пріоритетів МБРР, що зокрема було визначено у Стратегії партнерства Групи Світового Банку з Україною на 2012 – 2016 рр.

□ Через кризу в 2014 році Банк передбачив кошти для стабілізації української економіки та підтримав низку реформ: фіскальну консолідацію, боротьбу з корупцією, реформування енергетики, тощо.

□ На практиці було підтримано один великий дорожній проект вартістю 560 млн доларів. У Концепції партнерства з Україною на 2017 – 2021 рр. удосконалення української інфраструктури увійшло до цільового напрямку «забезпечення функціонування ринків» (рис. 1.4.).

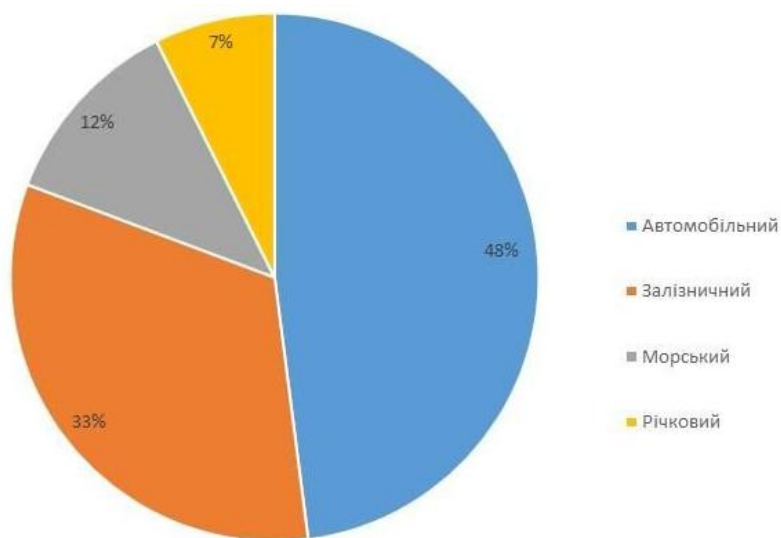
□ МФК відповідно до своїх функцій доповнювала роботу Групи Світового банку в корпоративному секторі. Однак за останній час надана підтримка лише одного інфраструктурного проекту на суму 37 млн доларів (менше 10% всіх виділених коштів для приватних проектів) (рис. 1.4 та 1.5).



**Рис. 1.4. Розподіл коштів МБРР за контрактами, що були підписані у березні 2014 – вересні 2018 років (за секторами), млн євро\***

\* Джерело: Світовий банк

Основні обсяги фінансово-кредитної підтримки МФО спрямовані на розвиток автомобільних шляхів, залізничних перевезень, портової інфраструктури та річкового транспорту (рис. 1.5.):



**Рис. 1.5. Розподіл кредитних коштів МФО (ЄБРР, ЄІБ, МБРР, МФК) для інфраструктурних проектів за видами транспорту \***

\* Джерело: Держстат України

<b>Важливо</b>	Дорожня інфраструктура є беззаперечним лідером за обсягом кредитної підтримки. Фінансування нових (затверджених з 2014 р.) проектів складає приблизно \$420 млн: «Проект розвитку дорожньої галузі» МБРР (\$338 млн позики) та проект «Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України» за підтримки ЄІБ (75 млн євро кредитних коштів).
----------------	--

На другій позиції знаходиться залізниця. У 2017 р. АТ «Укрзалізниця» підписала угоду на 150 млн євро кредитних коштів ЄБРР для електрифікації та підвищення пропускної спроможності залізничних шляхів за напрямком Долинська – Миколаїв – Колосівка (всього ділянка довжиною 253 км). Вже на початку жовтня 2018 р. Верховна Рада ратифікувала кредитну угоду з ЄІБ щодо цього проекту, яка передбачала додатково 150 млн євро кредиту та технічну допомогу на суму 6 млн євро.

Також у 2014 р. ЄІБ схвалив дофінансування будівництва Бескидського тунелю в обсязі 55 млн євро позики. Проект закупівлі відкритих вантажних вагонів для «Укразалізниці» (150 млн євро) вже пройшов схвалення Ради директорів ЄБРР.

Модернізацію портової інфраструктури в рамках декількох проектів приватного сектору підтримали ЄБРР (97 млн євро) та МФК (\$37 млн).

Один проект розвитку річкового транспорту спільно профінансували ЄБРР та ЄІБ – сумарно 80 млн євро.



## Практичні завдання

### Кейс 1. «Аналіз рівня впливу транспорту Європи на навколишнє середовище»

Таблиця 1.7.

#### Вплив транспорту Європи на навколишнє середовище

Види транспорту Європи	Рівень впливу на навколишнє середовище
<b>Автомобільний</b>	<p>Найбільшим забруднювачем довкілля є автомобільний транспорт - в окремих містах його питома вага у загальному забрудненні перевищує 50 %. Сучасний автомобіль викидає понад 200 токсичних речовин, серед них окисли вуглецю, сірки, азоту, свинець і його сполуки, бензапірен тощо.</p> <p>Дослідження показують, що найменше оксиду вуглецю викидається за швидкості руху 70-75 км/год. Зі зменшенням швидкості від 60 до 30 км/год викид оксиду автомобілем підвищується у 2,2 раза, зі збільшенням її до 80 км/год - у 3,7 раза.</p> <p>Найбільша кількість токсичних речовин виділяється за перемінних режимів роботи двигуна, зокрема під час пуску й зупинки, а також під час роботи в холостому режимі. Тому в містах максимальна концентрація токсичних речовин спостерігається на перехрестях, біля світлофорів, під час долаття узвозів. Близько 50 % викидів автотранспорту в межах міста припадає на траси з малою швидкістю руху і менше 25 % — на швидкісні траси.</p>
<b>Залізничний</b>	<p>Залізничний транспорт використовує велику кількість води на рік. Близько 50 відсотків води використовується на господарсько-питні потреби, безповоротні втрати води становлять понад 40 відсотків. Щороку в каналізаційні мережі, природні водойми залізниця скидає понад 20 тис. тонн забруднювальних речовин, з яких майже 50 відсотків — без очищення. Основні забруднювальні речовини — це відпрацьовані гази тепловозів, нафтопродукти, фенол, аерозолі, сміття.</p> <p><i>Залізничні станції часто розташовані в межах населених пунктів. Забруднення відбувається у випадках:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) використання тепловозів, які працюють на дизельному паливі, а тому викидають оксиди вуглецю та азоту;</li> <li>б) на багатьох пасажирських поїздах опалення здійснюється вугіллям;</li> <li>в) забруднення вантажу під час транспортування і вантажних робіт.</li> </ul>

<b>Водний</b>	<p>Більш як половина всього обсягу викидів забруднювальних речовин у повітря річковим транспортом припадає на відпрацьовані вихлопні гази двигунів судноплавних засобів та автотранспорту — близько 500 тонн за рік на кожний великий річковий порт або транспортний вузол.</p> <p>Водний транспорт (річковий і морський) служить джерелом забруднення басейнів річок, озер, морів та океанів. Забруднення здійснюється внаслідок аварій чи втрати вантажів, під час вантажних робіт у портах, а також за скидання відходів із суден. Морський транспорт забруднює море відходами харчування, сміттям, нафтою та нафтопродуктами, що значно погіршує екологічний стан моря, особливо в припортових зонах.</p>
---------------	---

### **Завдання:**

1.1. Яким шляхом на рівні Європейського Союзу зараз реалізується політика зменшення впливу транспортних засобів (за видами транспорту) на навколишнє середовище?

1.2. Сформулюйте шляхи подолання екологічних проблем залізничного транспорту Європи.

1.3. Виділіть найголовніші екологічні проблеми морського транспорту.

1.4. Перелічіть нормативно-правову базу, що регулює екологічні питання транспорту.

### **Шаблон для виконання завдання**

Послідовність виконання завдання:

1. Здійсніть оцінку рівня впливу кожного виду транспорту Франції та Німеччини на навколишнє середовище.

2. Необхідно проаналізувати зарубіжні статистичні джерела та визначити відсоток впливу транспорту на навколишнє середовище.

Таблиця 1.8

### **Вплив видів транспорту на зовнішнє середовище**

<b>№ п/п</b>	<b>Вид транспорту</b>	<b>Рівень впливу на навколишнє середовище</b>
<b>1.</b>	<b>Автомобільний</b>	
<b>2.</b>	<b>Залізничний</b>	
<b>3.</b>	<b>Водний</b>	

2. На основі отриманих даних запропонуйте шляхи вирішення зазначеної проблеми.

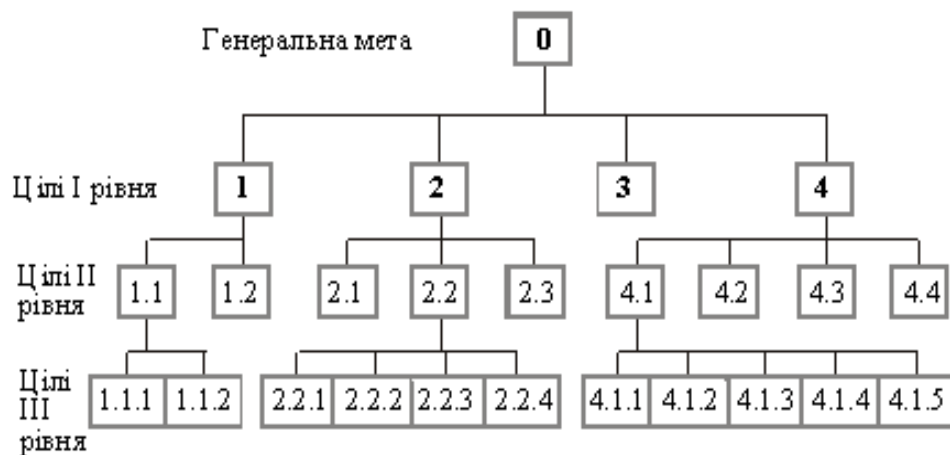
Таблиця 1.9

**Шляхи вирішення проблеми  
впливу транспорту на навколишнє середовище**

№ п/п	Вид транспорту	Шляхи вирішення даної проблеми
1.	Автомобільний	
2.	Залізничний	
3.	Водний	

1. Розробіть «дерево цілей» (приклад наведено на рис.1.6) вирішення екологічної проблеми транспорту Європи та зробіть відповідні висновки.

2. Необхідно виділити генеральну екологічну ціль першого рівня та розкласти її на підцілі другого рівня. Будь-яку підціль другого рівня деталізуйте на підцілі третього рівня.



**Рис. 1.6 «Дерево цілей»**

5. Зробіть висновок щодо ймовірних дій в напрямку екологічного розвитку транспортного підприємства.

## Тестові завдання

**1. Оберіть правильні твердження: В Білій книзі ЄС з транспорту передбачено, що плата за користування транспортною інфраструктурою повинна:**

1) поширюватися на всі види транспорту й обчислюватися виходячи з єдиних принципів;

2) дозволяти встановити рівновагу між витратами суспільства (зовнішні витрати плюс видатки на інфраструктуру) та прибутками суспільства, які воно отримує при стягненні плати;

3) бути розробленою таким чином, щоб уникнути різкого збільшення оподаткування (включаючи транспортні витрати) в економіці в цілому.

a) 1, 3;

b) 2, 3;

c) 1, 2, 3.

**2. Яким шляхом на рівні Європейського Союзу зараз проводиться політика зменшення впливу на навколишнє середовище?**

a) шляхом встановлення плати за користування транспортною інфраструктурою;

b) шляхом запровадження системи штрафів за транспортні правопорушення;

c) шляхом регулювання маси вантажності в автомобілях.

**3. Принциповий шлях до зниження викидів транспорту в ЄС – це:**

a) зменшення кількості транспортних засобів;

b) нові технології транспортних засобів;

c) запровадження обмежень у міжнародній торгівлі.

**4. Передбачається, що частина доходів від стягнення плати за користування об'єктів інфраструктури потраплятиме до:**

a) спеціальних національних і регіональних фондів;

d) фондів збереження екології;

c) спеціальних фондів підтримки сиріт.

**5. Залізничні станції часто розташовані в межах населених пунктів. Забруднення відбувається у випадках:**

a) використання тепловозів, які працюють на ракетному паливі;

b) на багатьох пасажирських поїздах опалення яких здійснюється вугіллями;

c) забруднення вантажу під час ремонтних робіт.

**6. Найбільшим забруднювачем довкілля є:**

- a) залізничний транспорт;
- b) водний транспорт;
- c) автомобільний транспорт.

**7. Скільки на сьогоднішній день існує європейських структурних та інвестиційних фондів?**

- a) 4;
- b) 5;
- c) 6.

**8. На що спрямована діяльність фонду згуртування The Cohesion Fund?**

- a) на благодійну допомогу іншим фондам, робота яких спрямована на збереження екології;
- b) на фінансову підтримку країн – членів ЄС;
- c) на розвиток новітніх транспортних технологій.

**9. Що має на меті діяльність The European Regional Development Fund?**

- a) зміцнення економічної та соціальної єдності в ЄС;
- b) благодійну допомогу іншим фондам, робота яких спрямована на збереження екології;
- c) зміцнення економічної та соціальної єдності країн, які потерпають від економічної кризи.

**10. Основні обсяги фінансово-кредитної підтримки МФО спрямовані на:**

- a) розвиток новітніх транспортних технологій, підтримку наукових проектів та фінансування винаходів;
- b) розвиток автомобільних шляхів, залізничних перевезень, портової інфраструктури та річкового транспорту;
- c) на все вище перераховане.

**Список рекомендованих джерел**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Біла книга – транспорт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1\\_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-yevropey-skogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkuretnospromozhnoi-ta-resursoefektyvnoi-.pdf](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-yevropey-skogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkuretnospromozhnoi-ta-resursoefektyvnoi-.pdf).

3. Екологічна політика ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Екологічна політика ЄС](https://uk.wikipedia.org/wiki/Екологічна_політика_ЄС)
4. Екологія та транспорт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://old.dossier.org.ua/?q=category/kategorii-novostey/ekologiya-ta-transport>
5. Міжнародний банк реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
6. Офіційний сайт Європейської Комісії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm).
7. Wittman, M. D., Allrogen, F. & Malina, R., 2016. Public service obligations for air transport in the United States and Europe: Connectivity effects and value for money. Transportation Research Part A 94, p. 112–128.
8. CAPA Centre for Aviation, 2017b. CAPA’s airline start-up summary for 2016; Paradigm shifts are likely in 2017, [Online], Available at: <https://centreforaviation.com/insights/airline-leader/capas-airline-start-up-summary-for-2016-paradigm-shifts-are-likely-in-2017-340031>.
9. CAPA, 2013. The airline base concept: European LCCs love to base aircraft and crew abroad, unlike others,[Online] Available at: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/the-airline-base-concept-european-lccs-love-to-base-aircraft-and-crew-abroad-unlike-others-131872>
10. EASA, 2012. COMMENT RESPONSE DOCUMENT (CRD)-2 TO NOTICE OF PROPOSED AMENDMENT (NPA) 2010-10. [Online], Available at: <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/CRD-2%202010-10.pdf>
11. EASA, 2015. Proposal to create common rules for operating drones in Europe. [Online], Available at: <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/205933->
12. European Commission, 2006. Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on common rules for the operation of air services in the European Community. [online] Available at: [http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/ia\\_carried\\_out/docs/ia\\_2006/sec\\_2006\\_0943\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/ia_carried_out/docs/ia_2006/sec_2006_0943_en.pdf).
13. European Commission, 2014b. Summary of the public consultation results - Commission initiative on aviation safety and possible revision of Regulation (EC) 216/2008. [Online] Available at: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/consultations/doc/2014-aviation-safety-summary.pdf>
14. ICAO, 2013. Price transparency in international air transport. [Online] Available at: [https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp015\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp015_en.pdf).

15. ICAO, 2014. Manual on the regulation of international air transport (Doc 9626)- Third Edition -2016, online: [https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Provisional\\_Doc\\_9626.pdf](https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Provisional_Doc_9626.pdf).

16. Kraus J.A. Leadership Development for Organizational Success [Electronic resource] / J.A. Kraus, N.C. Wilson. – Mode of access: <http://www.siop.org/WhitePapers/Visibility/LeadershipDevelopment.pdf>

# 1.3. Транспорт Європи

## Теоретичний матеріал

Транспорт має фундаментальне значення для європейської економіки та суспільства. Мобільність є критично необхідною для забезпечення стабільності Єдиного ринку та якості життя громадян.

Наднаціональні та міжурядові організації, такі як Європейський Союз (ЄС), Рада Європи і Організація з безпеки і співробітництва в Європі сприяють розвитку міжнародних відносин стандартів і угод, які дозволяють людям і вантажам перетинати кордони Європи, з унікальними рівнями свободи і легкості.

Транспортна мережа ЄС включає різні види транспорту (рис.1.7.).

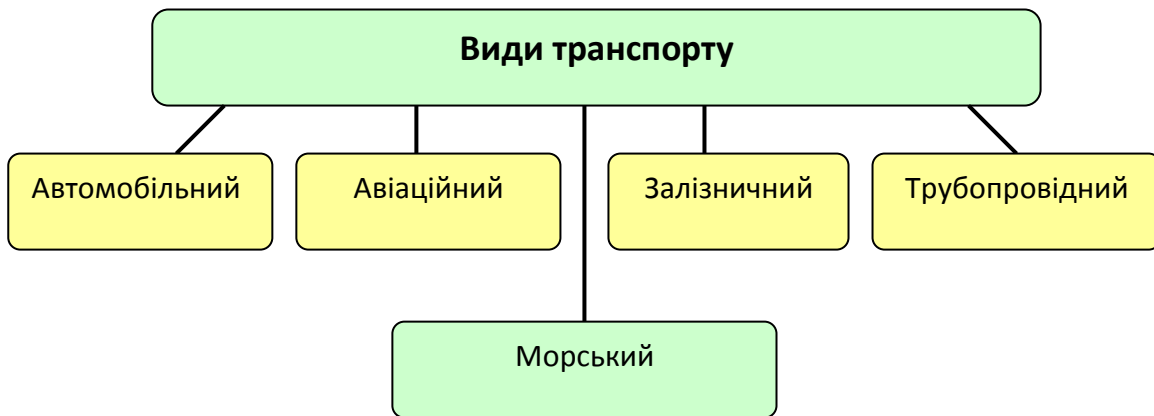


Рис. 1.7. Види транспорту країн ЄС

**Автомобільний транспорт** забезпечує задоволення потреб населення та національного виробництва у перевезеннях пасажирів та вантажів автомобільними транспортними засобами.

У країнах ЄС автомобільний транспорт успішно конкурує із залізничним і за багатьма показниками перевершує його. За кількістю автомобільного парку (107 млн. пасажирських і 14 млн. вантажних автомобілів) ЄС перебуває на 2-му місці у світі після Північної Америки. В ЄС постійно розвивається мережа автомобільних шляхів, сьогодні їх довжина становить 2,56 млн км, 95% із яких із твердим покриттям. Автомобільні дороги в країнах ЄС за зручністю, освітленням та іншими показниками є найкращими у світі.

Необхідно зазначити, що ринок автомобільних перевезень на сьогоднішньому етапі розвитку ЄС є найбільш лібералізованим. Але, незважаючи на вільне переміщення автомобільного транспорту всередині ЄС, у законодавстві кожної з



країн-членів є суттєві відмінності щодо його використання, наприклад дозволений рівень алкоголю в крові водія або максимальна швидкість руху.

<b>Цікавий факт</b>	Лише у 2006 році держави ЄС погодили введення єдиних водійських прав на території об'єднання. Найбільшою і досі не вирішеною проблемою ЄС на ринку автомобільних перевезень є висока завантаженість доріг, забруднення довкілля та високий рівень смертності у дорожніх аваріях.
---------------------	--

Існують регіональні відмінності у розвитку автомобільного транспорту. Зокрема, у західній Європі автомобільний транспорт відіграє головну роль в перевезеннях пасажирів і вантажів. У той час, як у східній Європі в перевезеннях вантажів лідирують залізниці, але при цьому постійно зростає значення автомобільного транспорту.

Головними тенденціями у розвитку автомобільного транспорту є *впровадження екологічно дружніх технологій та цифровізація*.

У 2007 році Європейський Парламент підтримав рішення Європейської Комісії щодо введення норм Євро-5 та Євро-6 для автомобілів, які мають на меті скорочення викидів вихлопних газів до атмосфери.

*Цифровізація* автомобільної галузі супроводжується впровадженням «інтелектуальних» безпілотних авто, електромобілів, систем управління перевезеннями, а також технологій електронної безпеки для водії (електронні лог-пристрої (ELD)). Такий цифровий автотранспорт дозволить значно полегшити процес управління авто і дозволить транспортним компаніям значно підвищити ефективність функціонування за рахунок виключення фактору «водія».

<b>Залізничний транспорт</b>	це транспорт, що здійснює перевезення вантажів і пасажирів залізницями
------------------------------	--

Сьогодні залізничний транспорт країн ЄС знаходиться в стані занепаду. Протягом останніх сорока років частка цього виду транспорту в пасажирських перевезеннях впала з 10 % до 6 %, а у вантажних – з 21 % до 8 %.

Лідерами серед країн ЄС за обсягами перевезення вантажів є Німеччина та Польща. Найменші обсяги перевезень мають Греція, Ірландія та Люксембург. Проте, попри скорочення питомої ваги залізничного транспорту у загальному обсязі перевезень, протягом останніх п'яти років більшість країн-членів ЄС активно нарощувала темпи зростання цього виду перевезень.

<b>Важливо</b>	Необхідною умовою розвитку автотранспорту є сучасні автошляхи. Найрозвиненішу мережу автошляхів мають ті країни, де розміщено значну частину автопарку світу: США, Західна Європа, Японія, Канада. Там споруджуються автобани — багатосмужні магістралі з високою пропускною здатністю.
----------------	---

На сучасному етапі розвитку залізничний транспорт не може на рівних умовах конкурувати з іншими видами транспорту: національні залізничні шляхи ЄС мають різні технічні стандарти та недостатньо інтегровані між собою.

Залізничний транспорт є найбільш безпечним, екологічним та відносно дешевим, саме тому Рада ЄС та Європейська Комісія намагаються приймати найбільш актуальні рішення щодо модернізації цього виду перевезень, і результатом транспортної політики у цьому напрямку є *збільшення обсягів перевезень* саме у лідерів економічного і соціального розвитку серед країн ЄС.

<b>Важливо</b>	<p><i>У країнах Європи діє різна кількість компаній різних форм організації діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ <i>інтегровані компанії</i> зазвичай діють на окремих лініях (наприклад, агломераційні, швидкісні тощо так чи інакше відокремлені від загальної мережі);</li> <li>□ <i>оператори інфраструктури</i> зазвичай перебувають у державній власності. Інфраструктурні активи можуть бути зосереджені в рамках однієї державної компанії. На пізніших етапах можливе їх виокремлення і залучення приватного капіталу.</li> </ul>
----------------	--

Сучасна європейська залізнична мережа охоплює весь континент і забезпечує рух пасажирів і вантажів.

На практиці реструктуризація залізниць у різних країнах ЄС відбувалась по-різному (рис. 1.8):

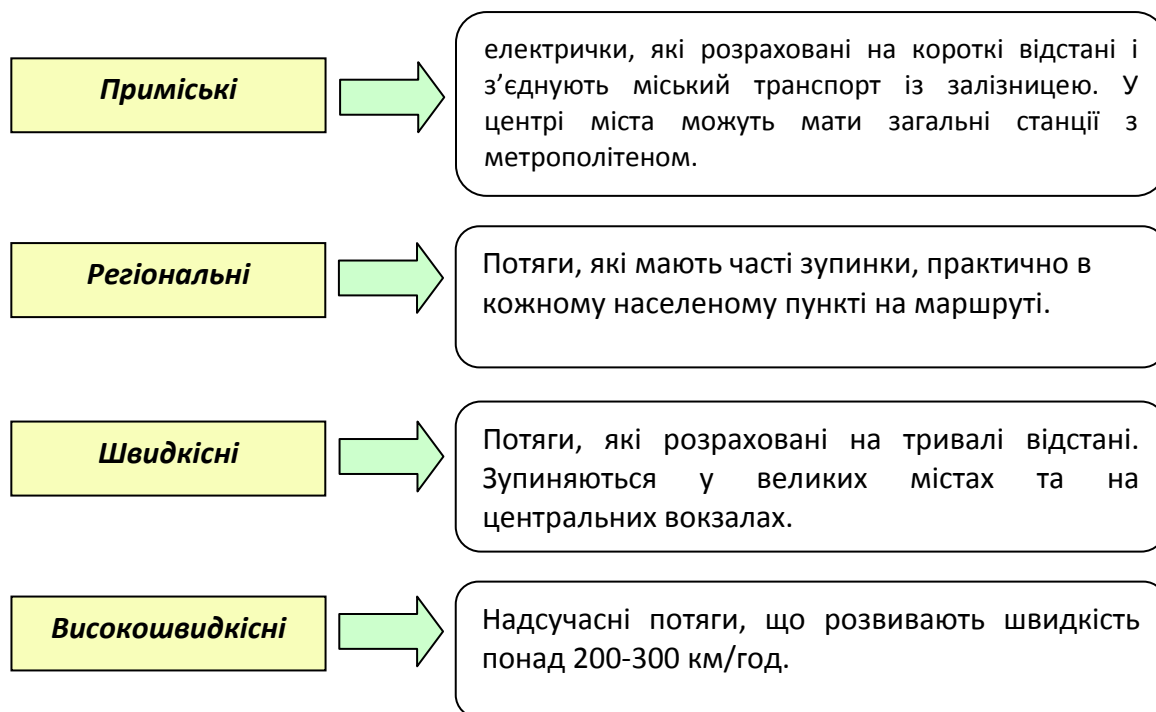
- одні з них розділили і функції, і право власності між оператором інфраструктури та оператором перевезень (наприклад, Швеція, Великобританія та Нідерланди),

- інші – залишили вертикально інтегровані структури та допуск до інфраструктури приватних операторів відповідно до вимог ЄС на недискримінаційній основі (наприклад, Німеччина, Італія).



**Рис. 1.8. Модель структури організації залізничних перевезень в країнах ЄС**

Європейська система управління залізничним рухом (рис. 1.9) є ініціативою ЄС для створення загальноєвропейського стандарту для сигналізації поїздів. приватних компаній.



**Рис. 1.9. Типи пасажирських поїздів в країнах ЄС**

Ширина європейської (стандартної) колії — 1435 мм. 60% із усіх залізниць мають дану ширину колії. В Україні ширина колії – 1520 мм. Однак, залізниці України, що прилягають до Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, мають ділянки залізниці з європейською (1435 мм) колією. Залізнична інфраструктура, вантажні перевезення та пасажирські послуги надаються поєднанням місцевих та національних урядів та

**Морський транспорт** – вид транспорту для перевезення пасажирів та вантажів морем. Це – важлива галузь транспортної системи ЄС що складається з плавучих засобів (суден), берегових підприємств, зокрема портів.

Морський транспорт є важливою частиною як у перевезенні вантажів, так й у енергопостачанні Європи. ЄС — це один з найбільших у світі пунктів розвантаження нафтових танкерів.

Даний транспорт є одним із шляхів постачання енергії до Європи морем у вигляді зрідженого природного газу. Морські маршрути від однієї держави-члена ЄС до іншої з правової точки зору все ще є зовнішніми. Однак необхідно зауважити, що у вантажних перевезеннях морський транспорт має достатньо велику частку.

Основні напрями вирішення проблем морського транспорту представлені на рис.1.10.

#### Для досягнення цієї мети планується вирішити:

- проблеми нестабільності на ринку морських перевезень;
- питання простоїв суден, а також підвищити ефективність заходів щодо захисту довкілля;
- проблеми щодо комплектації флоту танкерів для перевезень природного газу, що стане гарантією стабільності постачань до країн ЄС за умов кризи енергоносіїв.

**Рис. 1.10. Напрями вирішення проблем морського транспорту**

Європейський морський транспортний простір без бар'єрів має у подальшому перетворитися у «блакитний пояс» для вільного морського руху в Європу та навколо неї, а водний транспорт має використовуватися на повний свій потенціал. Це передбачає:

- поєднання використання всіх інструментів контролю всіма відповідними органами, забезпечити повну експлуатаційну сумісність систем ІКТ у секторах водного транспорту;

гарантії спостереження за суднами та вантажами («блакитний пояс») та створення відповідної портової потужності («блакитні смуги»);

запровадження системи надання свідоцтва про звільнення від лоцманського проведення в портах ЄС;

аналіз обмеження на надання портових послуг;

заохочення прозорості фінансування портів, визначення напрямлення державних коштів на різні види діяльності порту, з метою запобігання будь-якому порушенню конкуренції.

*Для реалізації цих заходів пропонуються:*

допомога в покращенні показників держав, під чиїми прапорами ходять кораблі (Flag State performance), та відповідності цих держав соціальним стандартам та стандартам безпеки;

сприяння залученню сусідніх країн до участі у ініціативах Європейській мережі безпечного моря (SafeSeaNet) та Європейській мережі чистого моря (CleanSeaNet);

допомога у наближенні до європейських та міжнародних стандартів у судноплаванні внутрішніми водними шляхами;

сприяння глибшій інтеграції країн-сусідів у «Блакитний пояс» - зону вільного морського руху в Європі та навколо неї;

сприяння впровадженню концепції морських магістралей (Motorways of the Seas).

## □ Практичні завдання

### Кейс 1. «Дослідження стандартів інфраструктури морських портів ЄС»

Вивчіть інформаційний матеріал щодо вимог, які ставляться перед інфраструктурою європейських морських портів (табл. 1.10) та надайте відповіді до завдань, які наведено нижче.

Таблиця 1.10

#### Вимоги до інфраструктури морських портів ЄС

<b>В И М О Г И</b>	<p>Морські порти мають бути пов'язані із залізницями, автодорогами та внутрішніми водними шляхами TEN-T, крім випадків, коли існують фізичні обмеження, які дозволяють таке з'єднання.</p>
	<p>Будь-який морський порт має бути обладнаний одним вантажним терміналом, відкритим для всіх операторів, на недискримінаційній основі з прозорою процедурою стягнення портових зборів.</p>
	<p>Морські канали, портові фарватери і лимани, що з'єднують два моря, або забезпечують доступ від морської акваторії безпосередньо до морських портів, мають відповідати принаймні, VI класу водного шляху.</p>
	<p>Морські порти держави-члена повинні мати обладнання, необхідне для надання екологічних послуг суднам у портах, зокрема забезпечити наявність прийомних споруд для судових відходів і залишків вантажу відповідно до Директиви ЄС № 2000/59, яка регулює таку діяльність.</p>
	<p>Морські порти держави-члена ЄС повинні бути оснащені системами VTMIS і SafeSeaNet, а також надавати E-Maritime послуги, в тому числі забезпечувати діяльність послуг єдиного морського вікна, як це передбачено в Директиві ЄС № 2010/65, яка має на меті спрощення та узгодження адміністративних процедур за допомогою електронної передачі інформаційного стандарту і раціоналізації звітності.</p>

### Завдання:

1. На основі вивчення представленого у таблиці 1.10 інформаційного матеріалу, сформулюйте принципи формування інфраструктури морських портів в країнах ЄС.
2. Яким стандартам відповідає VI клас водних шляхів?
3. Поясніть сутність поняття «єдине морське вікно», які його переваги для користувачів?
4. Яким чином країни ЄС намагаються зменшувати вартість адміністративних процедур при оформленні морських вантажів?

### Кейс 2. «Дослідження стандартів дорожньо-транспортної інфраструктури ЄС»

Вивчіть інформаційний матеріал щодо стандартних вимог, які ставляться перед європейською дорожньо-транспортною інфраструктурою (табл. 1.11) та надайте відповіді до завдань, які наведено нижче.

#### Завдання:

1. На основі вивчення представленого у таблиці інформаційного матеріалу сформулюйте принципи формування дорожньої інфраструктури в країнах ЄС.
2. У чому полягає сутність інтелектуальних транспортних систем, які їх переваги?
3. У чому полягає сутність аудитів дорожньої безпеки?
4. Поясніть терміни: автомагістраль та швидкісна дорога.

Таблиця 1.11

### Вимоги до дорожньо-транспортної інфраструктура ЄС

<b>В И М О Г И</b>	<p>Дороги мають бути спеціально спроектовані та побудовані для руху автотранспорту, а також слугувати автомагістралями / швидкісними дорогами / стратегічними дорогами:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>автомагістраль</i> – це дорога, спеціально спроектована та побудована для руху автотранспорту, що не обслуговує прилеглі до неї об'єкти;</li><li>– <i>швидкісна дорога</i> – дорога, призначена для руху автотранспорту, до якої є доступ насамперед з перехресть або контрольованих вузлів;</li><li>– <i>стандартна стратегічна дорога</i> – це дорога, яка не є автомагістраллю або швидкісною дорогою, але відповідає стандартам високоякісної дороги</li></ul>
--	---

	Забезпечення безпеки на дорогах згідно з положеннями та процедурами щодо оцінки впливу на безпеку руху прописаними у Директиві ЄС № 2008/96. Ця Директива передбачає встановлення та імплементацію процедур, що стосуються оцінювання впливу на дорожню безпеку, аудитів дорожньої безпеки, інспектування дорожньої безпеки та оцінювання дорожньої безпеки в масштабі мережі з боку держав-членів.
	Використання дорожніх тунелі довжиною понад 500 м має відповідати положенням Директиви ЄС № 2004/54, яка окреслює мінімальний рівень безпеки для користувачів тунелів TEN-T шляхом попередження критичних подій, що можуть погрожувати життю людини, довкіллю, а також містить положення, що забезпечують захист на випадок аварії.
	Використання інтелектуальних транспортних систем має відповідати вимогам Директиви ЄС № 2010/40, яка встановлює основу для підтримки скоординованого і послідовного розгортання і використання інтелектуальних транспортних систем (ІТС).

## Завдання 2. «Оцінка конкурентних переваг транспорту ЄС»

Розробити SWOT-аналіз діяльності автомобільного, залізничного та морського видів транспорту країн ЄС.

Для аналізу скористайся представленим нижче шаблоном матриці (табл.1.12). Для кожного виду транспорту розробіть окрему матрицю SWOT-аналізу.

Подайте узагальнені висновки у вигляді таблиці 1.12.

### Шаблон для виконання завдання

Таблиця 1.12

### Матриця SWOT-аналізу видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського) ЄС

		Зовнішнє середовище							
		Можливості				Загрози			
Внутрішнє середовище	Сильні сторони								
	Слабкі сторони								



Порівняльна таблиця видів транспорту ЄС

Види транспорту ЄС	Переваги	Недоліки	Основні загрози	Ймовірні позитивні перспективи
<i>Автомобільний</i>				
<i>Залізничний</i>				
<i>Морський</i>				

### Завдання 2. «Аналіз використання різних видів транспорту країнами ЄС»

1. Розрахуйте питому вагу різних видів транспорту в країнах ЄС.
2. Зробіть висновки щодо того, який вид транспорту є домінуючим, а який займає аутсайдерські позиції як в ЄС загалом, так і в окремих країнах.
3. Якими причинами можна пояснити причини такого стану?

Таблиця 1.14

Обсяги перевезення різними видами транспорту країнами ЄС  
за 2013 рік, тис. тон

Країна	Залізничний транспорт	Питома вага, %	Автомобільний транспорт	Питома вага, %	Морський транспорт	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Австрія	95 449		23 758			
Бельгія			38 170		228 130	
Болгарія	13 539		27 209		28 841	
Греція	1 980		18 708		160 986	
Данія			16 073		87 827	
Естонія	43 682		5 981		42 925	
Ірландія	589		9 013		46 722	
Іспанія	24 949		192 594		403 664	
Італія	87 960		127 237		457 078	
Кіпр			633		7 172	

1	2	3	4	5	6	7
Латвія	55 831		12 713		67 148	
Литва	48 028		26 317		39 757	
Люксембург			8 606			
Мальта					5 474	
Нідерланди	38 927		70 138		548 420	
Німеччина	373 738		295 638		297 281	
Польща	232 596		247 590		64 282	
Португалія	9 291		36 495		78 244	
Румунія	50 348		34 035		43 577	
Словаччина	48 401		30 113			
Словенія	17 156		15 885		17 104	
Великобри- танія	117 769		155 895		502 97	
Угорщина			35 695			
Фінляндія	36 433		24 430		105 117	
Франція	88 989		171 489		304 216	
Хорватія	10 661		9 130		19 366	
Чехія	83 957		54 892			
Швеція	67 330		30 869		161 570	
Всього	1 547 603	100	1 719 306		3 214 901	

***Методичні рекомендації щодо виконання завдання:***

Для визначення питомої ваги кожного виду транспорту в загальному обсязі перевезень країн ЄС скористайтеся формулою:

$$d = \frac{Y}{\sum Y} \cdot 100\%$$

де: Y – обсяг перевезень певним видом транспорту певної країни,

$\sum Y$  – загальноєвропейський обсяг перевезень певним видом транспорту.

## Тестові завдання

**1. Які країни володіють найбільшою мережею автомобільних доріг, що перевищує 10 000 км кожна?**

- a) Німеччина, США, Франція;
- b) Іспанія, Франція, США;
- c) Німеччина, Іспанія, Франція.

**2. Які наднаціональні та міжурядові організації призвели до розвитку міжнародних відносин стандартів і угод, які дозволяють людям і вантажам перетнути кордони Європи, з унікальними рівнями свободи і легкості?**

- a) Європейський Союз, Рада Європи і Організація з безпеки і співробітництва в Європі;
- b) Європейський Союз, ООН, Рада Європи;
- c) Рада Європи, ООН, Організація з безпеки і співробітництва в Європі.

**3. Найбільшою і досі не вирішеною проблемою ЄС на ринку автомобільних перевезень є:**

- a) висока завантаженість доріг, забруднення довкілля та високий рівень смертності у дорожніх аваріях;
- b) Численні порушення правил дорожнього руху та великий відсоток контрабандних перевезень;
- c) погіршення стану автомагістралей, що задовольняє процес доставки товарів.

**4. В якому стані на сьогоднішній день знаходиться залізничний транспорт країн ЄС?**

- a) у стані зародження;
- b) у стані розвитку;
- c) у стані занепаду.

**5. Ширина європейської (стандартної) колії:**

- a) 1435мм;
- b) 1520мм;
- c) 1645мм.

**6. Ширина Української колії:**

- a) 1435мм;
- b) 1520мм;
- c) 1645мм.

## **7. Система ERTMS (The European Railway Traffic Management System)**

**націлена на:**

- a) фінансування будівництва нових залізничних шляхів;
- b) реконструювання та модернізацію залізничних станцій та депо;
- c) заміну різних національних систем управління потягом і системами управління в Європі.

**8. Скільки на сьогоднішній день існує видів квитків на перевезення залізницями ЄС?**

- a) 2
- b) 3
- c) 4

**9. "Eurail" – це:**

- a) залізничний проїзний для 18 європейських країн; вона доступна лише для осіб, які не проживають у Європі, Марокко, Алжирі та Тунісі;
- b) пропуски, що дозволяють багаторазові поїздки по Європі для людей, що живуть в Європі та навколишніх країнах;
- c) Європейська система управління залізничним рухом;

**10. Європейський морський транспортний простір без бар'єрів повинен у подальшому перетворитися у:**

- a) «водний пояс»;
- b) «морський пояс»;
- c) «блакитний пояс».

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Обґрунтувати поняття «транспорт», «інфраструктура транспорту».
2. Дослідити вимоги до об'єктів інфраструктури транспорту ЄС.
3. Визначити стратегічні напрямки розвитку транспорту ЄС.
4. Поняття «ЄС», «транспортна політика ЄС», та її складові.
5. Характеристика TEN-T та її класифікація.
17. Національна транспортна стратегія України 2030.
7. Сучасна нормативно-правова база регулювання ТПЛЄ.
8. Виділення екологічних проблем транспорту ЄС.
9. Роль міжнародних інвестиційних фондів ЄС у фінансуванні інфраструктурних проектів транспортної системи.
10. Роль міжурядових асоціацій у розвитку транспортних технологій.

11. Роль неурядових транспортних асоціацій у розвитку світової транспортної системи.
12. Україна – член міжнародних транспортних асоціацій.
13. Цифровізація автомобільної галузі.
14. Модель структури організації залізничних перевезень в країнах ЄС.
15. Блакитний пояс» - зону вільного морського руху в Європі.
16. Практичне опрацювання теоретичного матеріалу. Захист рефератів:
17. Автомобільні дороги країн ЄС.
18. Європейські швидкісні поїзди.
19. Круїзи по Європі.
20. Обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку інфраструктури транспорту ЄС.

### **Список рекомендованих джерел**

1. Кириленко О.М. Теорія і методологія формування техніко-економічного потенціалу малодіяльних ділянок залізничного транспорту: [монографія] О.М. Кириленко – Київ: Видавництво, 2016. – 330 с.
2. Новак, В.О. Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління [Текст]: монографія / В.О. Новак, І.В. Гордієнко, О.К. Катерна, В.В. Матвеев, О.В. Ільєнко // – К. : НАУ, 2012. – 277 с.
3. Разумова К.М. Системний економічний аналіз у менеджменті пасажирських перевезень [Текст]: монографія / за ред. К.М. Разумової – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 240 с.
4. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
5. Kyrylenko O.M. Features of functioning railway low-traffic lines. Proceedings of the 12th International Scientific Conference "Modern management problems" [Material]: (Kyiv, October 28, 2016). P. 39-40.
6. Razumova K., Kyrylenko O., Gurina G., Novak V. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy / Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2020. - №3(34). – с. 141-148.
7. European Commission, 2016e. Commission Implementing Decision (EU) 2016/2019 of 16 November 2016 on the approval of modified traffic distribution rules for

the airports Milan Malpensa, Milan Linate and Orio al Serio. Official Journal of the European Union, Volume 18.11.2016, pp. L 312/73-L 312/77.

8. Fageda, X., Jiménez, J. L. & Valido, J., 2017. An empirical evaluation of the effects of European public policies on island airfares. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, pp. 288-299.

9. Fageda, X., Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. & Fioravanti, R., 2018. Air connectivity in remote regions: A comprehensive review of existing transport policies worldwide. *Journal of Air Transport Management* 66, p. 65–75.

10. Horth D. *Innovation Leadership. How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results* / D. Horth, D. Buchner. – Brussels: Center for Creative Leadership, Continuum, 2014. – 20 p.

11. Jones D.J. *Leading and Implementing Business Change Management: Making Change Stick in the Contemporary Organization* / D.J. Jones, R.J. Recardo. – London: Routledge, 2013. – 304 p.

12. Lawrence P. *Leading Change: How Successful Leaders Approach Change Management* / P. Lawrence. – London: Kogan Page Publishers, 2014. – 232 p.

13. McGuire B.J. *Transforming Your Organization. Global Organizational Development White Paper Series* / B.J. McGuire, J.C. Palus, W. Pasmore, G.B. Rhodes. – Greensboro: Center for Creative Leadership, 2009. – 17 p.

14. Merkert, R. & O'Fee, B., 2016. Managerial perceptions of incentives for and barriers to competing for regional PSO air service contracts. *Transport Policy*, Volume 47, pp. 22-33. 195 P.

15. Redondi, R., 2013. Traffic Distribution Rules in the Milan Airport System: Effects and Policy Implications. *Journal of Transport Economics and Policy*, pp. 493-499.

16. Rockley A. *Managing Enterprise Content* / A. Rockley, C. Cooper. – [2nd ed.]. – San Francisco: New Riders Press, 2012. – 384 p.

17. Rozenberg, R., Szabo, S. & Šebešćáková, I., 2014. Comparison of FSC and LCC and Their Market Share in Aviation. *International Review of Aerospace Engineering*, 7(5).

18. Stanford N. *Guide to Organisation Design: Creating high-performing and adaptable enterprises* / N. Stanford. – New York: Bloomberg Press, 2007. – 343 p.

19. Storey J. *Managerial Dilemmas: Exploiting paradox for strategic leadership* / J. Storey, G. Salaman. – Chichester: Wiley, 2009. – 287 p.

20. UK CAA, 2006. *Ownership and Control Liberalisation - A discussion paper - CAP 769*, London: UK Civil Aviation Authority.

21. Williams, G. & Pagliari, R., 2004. A comparative analysis of the application and use of public service obligations in air transport within the EU. *Transport Policy* 11, p. 55–66.
22. Wittman, M. D., Allroggen, F. & Malina, R., 2016. Public service obligations for air transport in the United States and Europe: Connectivity effects and value for money. *Transportation Research Part A* 94, p. 112–128.

## 2. ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ РОЗВИТКУ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

### 2.1. Стратегія розвитку повітряного транспорту ЄС

#### Теоретичний матеріал

Внутрішній авіаційний ринок ЄС було започатковано у 1992 році (рис. 2.1). Це стало можливим завдяки ініціативі ЄС щодо заміни низки національних правил єдиним набором правил ЄС, відомим як Правила внутрішнього ринку авіації ЄС.

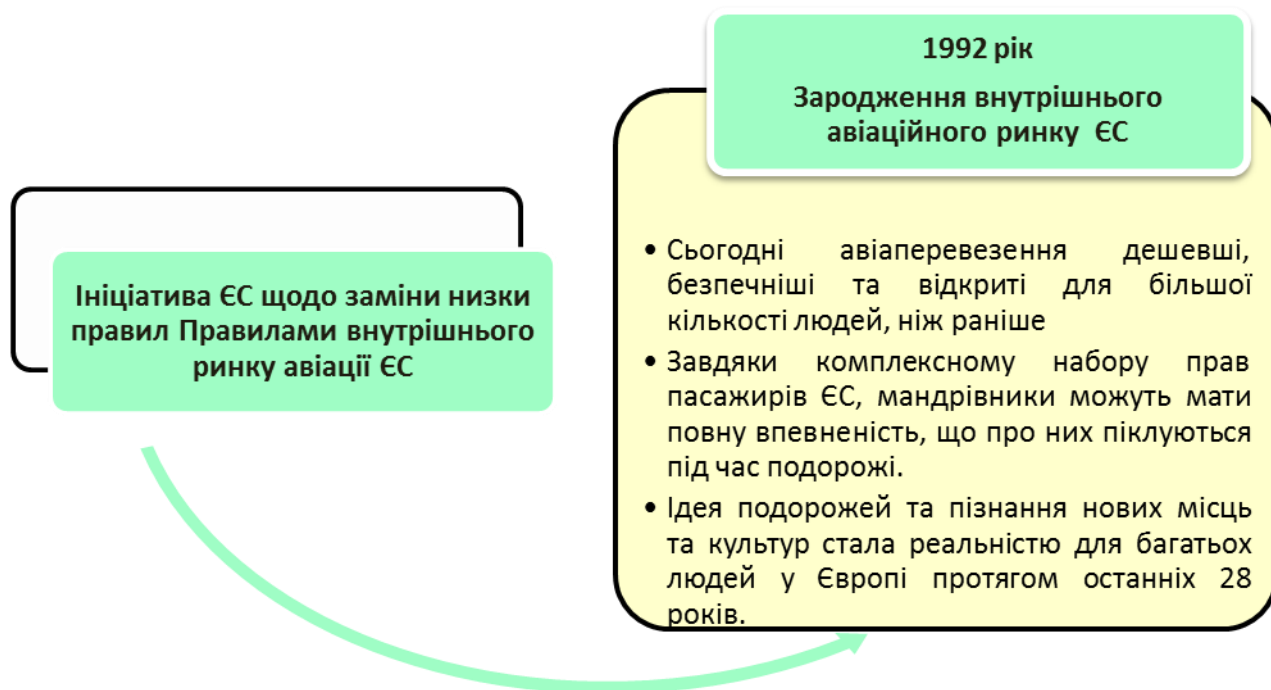


Рис. 2.1. Історичні аспекти розвитку авіаційного ринку ЄС

Авіація є стратегічно важливим сектором, який здійснює важливий внесок у загальну економіку та зайнятість ЄС. Стратегічні цілі повітряного транспорту ЄС представлено на рис.2.2.

У грудні 2015 року Європейська Комісія прийняла Авіаційну стратегію для Європи, що є ключовою ініціативою для підвищення економіки Європи, зміцнення її промислової бази та зміцнення її лідерських позицій у світі. Потужний авіаційний сектор сприятиме не лише бізнесу, а й європейським громадянам, пропонуючи більше зв'язків з рештою світу за низькими цінами.



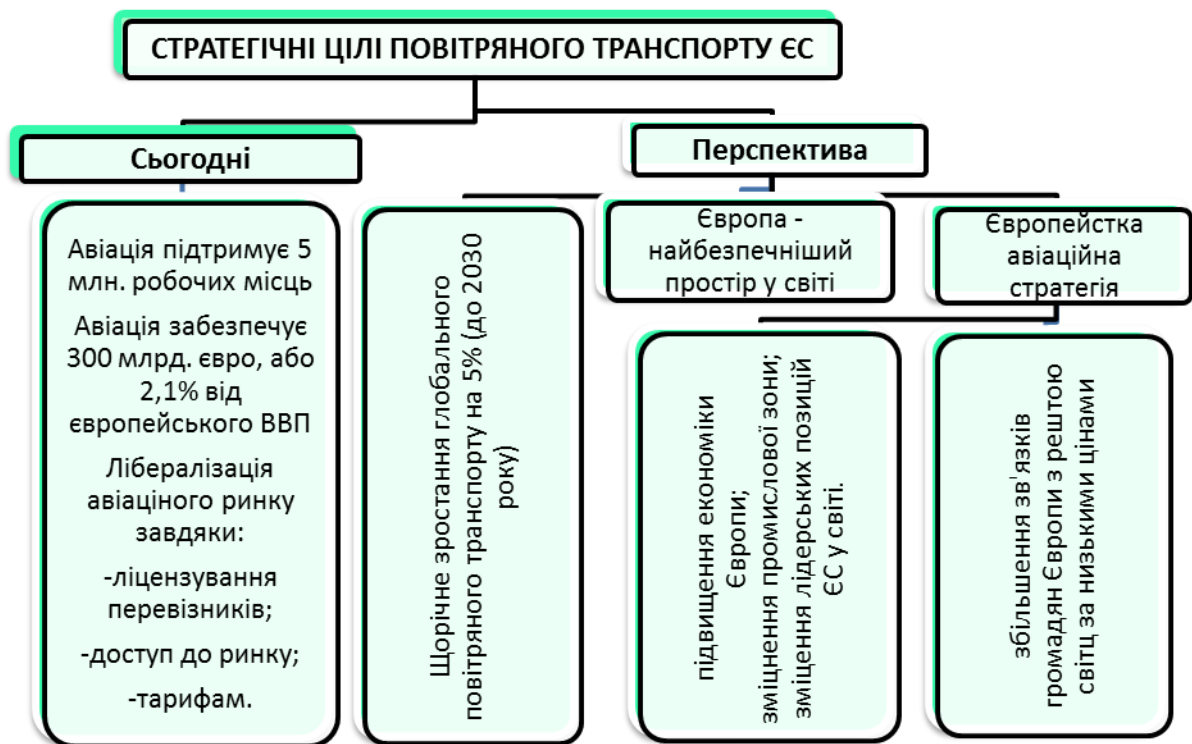


Рис. 2.2. Стратегічні цілі повітряного транспорту ЄС

Авіаційний ринок був поступово лібералізований завдяки трьом послідовним пакетам заходів, прийнятих на рівні ЄС:

- ліцензування авіаперевізників,
- доступ до ринку,
- тарифи.

Таким чином, обмеження, які десятиліттями регулювали ринки повітряного транспорту в Європі та перешкоджали транскордонному інвестуванню європейських авіакомпаній, було скасовано. Поступовий розвиток більш скоординованої зовнішньої авіаційної політики ЄС за останнє десятиліття став логічним наслідком створення внутрішнього ринку ЄС та пов'язаних з ним спільних правил.

Пропозиції Європейської Комісії щодо Єдиного європейського неба представлено на рис. 2.3



**Рис. 2.3. Пропозиції Європейської Комісії щодо Єдиного європейського неба**

<b>Цікавий факт</b>	Повітряний транспорт робить ключовий внесок у європейську економіку, маючи понад 100 регулярних авіакомпаній, мережу з понад 400 аеропортів та 60 постачальників аеронавігаційних послуг. В авіаційному секторі безпосередньо працює 1,4-2 млн. людей та опосередковано підтримується ще 4,7-5,5 млн. робочих місць. Авіація безпосередньо вносить понад 110 млрд. євро до європейського ВВП [ <a href="https://ec.europa.eu/info/index_en">https://ec.europa.eu/info/index_en</a> ].
---------------------	---

Пов'язуючи людей та регіони, повітряний транспорт відіграє життєво важливу роль в інтеграції та конкурентоспроможності Європи, а також у її взаємодії зі світом. Внутрішній ринок скасував усі комерційні обмеження для авіакомпаній, що здійснюють рейси в межах ЄС, такі як обмеження маршрутів, кількість рейсів або встановлення тарифів. Усі авіакомпанії ЄС можуть виконувати авіаперевезення на будь-якому маршруті в межах ЄС. Європейська політика докорінно перетворила галузь повітряного транспорту, створивши умови для конкурентоспроможності та забезпечивши як якість обслуговування, так і найвищий рівень безпеки.

Споживачі, авіакомпанії, аеропорти та працівники отримали вигоду, оскільки така політика призвела до більшої активності, появи нових маршрутів та аеропортів, збільшення вибору, зростання загальної якості обслуговування та зниження цін.

Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві («Положення про повітряне сполучення») забезпечує економічну базу для повітряного транспорту в Європейському Співтоваристві (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Положення про повітряне сполучення ЄС: Регламент 1008/2008**

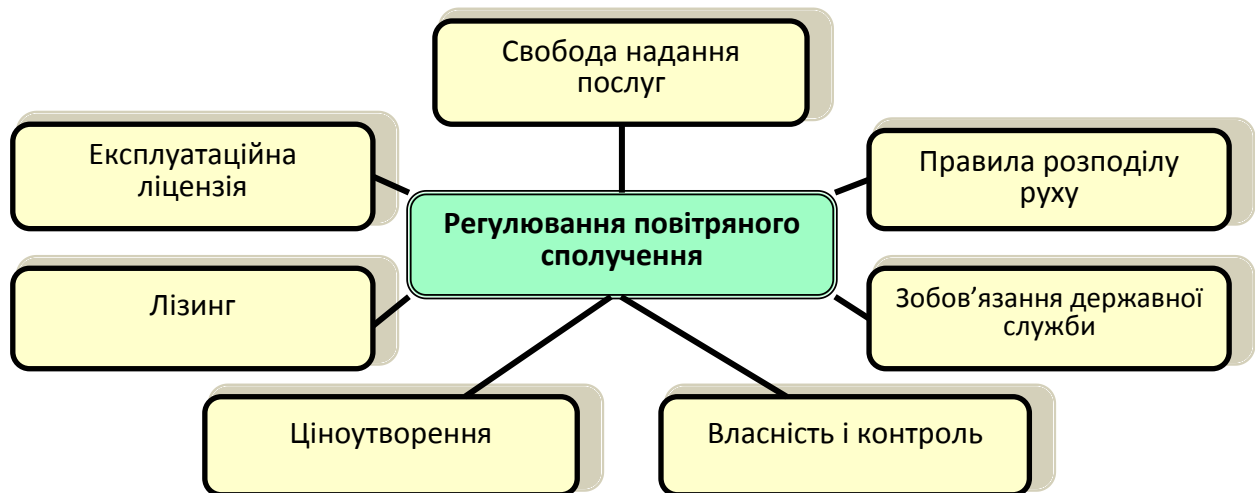
Загалом, Положення про повітряне сполучення встановлює загальні правила функціонування служб повітряного транспорту в ЄС. Ним встановлено, хто може скористатися внутрішнім ринком (наприклад, ліцензовані авіаперевізники ЄС), хто видає операційну ліцензію перевізників і який зв'язок між ліцензією та контролем безпеки авіакомпанії, правом власності ЄС та контролем повітряного перевізника для отримання ліцензії.

Регламентом встановлено, що авіаперевізники ЄС можуть надавати повітряні послуги в будь-якій точці ЄС, але також містить винятки з цієї свободи: зобов'язання щодо державної служби, екологічні і надзвичайні заходи та розподіл трафіку між аеропортами, що обслуговують ту саму агломерацію. У ньому зазначено, що перевізники можуть вільно встановлювати ціну за умови дотримання положень про прозорість цін.

Основні цілі Регламенту - зменшити наслідки впливу конкуренції та підвищити ефективність ринку, покращити безпеку повітряних перевезень та сприяти інтересам споживачів.

Досягнення цих загальних цілей підтримується набором конкретних та оперативних цілей, спираючись на заходи із семи основних областей політики, охоплених Положенням про повітряне сполучення.

Основні сегменти регулювання повітряного сполучення в країнах ЄС представлені на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Основні сегменти регулювання повітряного сполучення в ЄС**

*Характеристика основних сегментів регулювання повітряного сполучення ЄС:*

□ основний принцип ЄС про свободу надання послуг у межах ЄС має на меті забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку (шляхом запобігання дискримінації між авіаперевізниками ЄС та порушенням конкуренції). Таким чином, рівні умови є найважливішою метою для всіх областей політики забезпечення ефективності ринку та сприяння інтересам споживачів.

□ Експлуатаційна ліцензія - це дозвіл, який компетентний орган ліцензування надає підприємству, на надання повітряних послуг. Умови отримання експлуатаційної ліцензії включають, зокрема, наявність дійсного сертифіката авіаперевізника (АОС), який підтверджує відповідність перевізника стандартам безпеки, наявність основного місця діяльності (РРoВ) у державі-члені, що видає ліцензію, володіння мажоритарною власністю та фактичний контроль акціонерів ЄС за дотриманням певних фінансових умов.

Як тільки перевізник ЄС більше не може виконувати свої фактичні або потенційні зобов'язання, протягом 12-місячного періоду національний орган ліцензування призупиняє або анулює ліцензію.

□ Лізинг - широко розповсюджений метод, який використовують авіаперевізники для отримання літального обладнання або збільшення пропускну́ї спроможності свого флоту. Положення про лізинг сприяють забезпеченню стабільності операцій повітряного сполучення, надаючи авіаперевізникам необхідну оперативну гнучкість для реагування на сезонні, оперативні або фінансові потреби. Ця мета врівноважується метою мінімізації ризиків безпеки, щоб забезпечити відповідність орендованого літака стандартам безпеки ЄС. Тому для лізингу необхідне попереднє схвалення. Це відповідає цілям ринкової ефективності, безпеки та інтересів споживачів.

□ Положення щодо ціноутворення стосується двох груп зацікавлених сторін, тобто авіаперевізників і споживачів. Авіаперевізники можуть вільно встановлювати ціни (і конкурувати між собою на основі цін) на свої послуги, але вони повинні виконувати певні зобов'язання щодо способу відображення ціни споживачам: остаточна ціна має бути зазначена завжди і включати всі неминучі та передбачувані складові ціни. Вона має бути розділена на вартість авіаквитків / ставок, податків та аеропортових зборів та інших зборів, а будь-які необов'язкові елементи ціни повинні бути вказані чітко, прозоро і однозначно на початку будь-якого бронювання. Це дозволяє споживачам ефективно порівнювати ціни. Положення сприяє реалізації конкурентних авіаквитків, які відповідають загальним цілям ефективності ринку та інтересів споживачів.

□ Правила власності та контролю передбачають, щоб авіапереві́зник з операційною ліцензією ЄС мажоритарно належав і фактично контролювався акціонерами ЄС. Причиною є те, що більшість міжнародних повітряних перевезень регулюються угодами про повітряне сполучення (ASA), які, зазвичай, визначають, що авіаперевізники повинні належати і контролюватися договірною державою або її громадянами, щоб гарантувати, що права, якими обмінюються в рамках ASA, використовуються договірними сторонами та лише їх громадянами. Авіаперевізники можуть і самі гарантувати, що вони виконують вимоги будь-якого ASA. Однак, діючі правила власності та контролю в ЄС мають на увазі орієнтир щодо країн, які не входять до ЄС, і застосування цих правил створює основу для взаємного визнання.

□ Для того, щоб організувати або підтримувати відповідні регулярні авіаційні сполучення на маршрутах, які обслуговують периферійний регіон чи регіон розвитку або малодіяльний маршрут і є важливими для економічного та соціального розвитку регіону, держави-члени можуть накласти зобов'язання на державну службу на цих маршрутах, що є винятком із свободи надання повітряних послуг у межах

ЄС. Положення передбачають рамкову процедуру встановлення цих маршрутів для забезпечення прозорості та недискримінації між авіаперевізниками ЄС.

□ Суттєвим винятком із свободи експлуатації є Положення про правила розподілу руху, які дозволяють державам-членам ЄС регулювати розподіл повітряного руху між аеропортами, які розташовані досить близько. Конкретна мета, що дозволяє державам-членам управляти напруженою пропускнуою спроможністю аеропортів, врівноважується цілком мінімізацією викривлення конкуренції та дискримінації між авіаперевізниками.

Таким чином, будь-які правила розподілу трафіку мають особливо відповідати умовам прозорості, пропорційності та недискримінації. Це підтримує мету ефективності Єдиного ринку.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1. «Аналіз структури та динаміки розвитку повітряного транспорту ЄС»**

Для проведення аналізу структури та динаміки розвитку повітряного транспорту ЄС, необхідно, передусім, провести комплексний ретро аналіз та аналіз середовища функціонування авіаційних підприємств. З цією метою, Вам необхідно:

1.1. Провести аналіз динаміки кількості авіакомпаній та кількості аеропортів на ринку, середньорічної кількості рейсів та кількості перевезених пасажирів десяти найбільших аеропортів ЄС за період 2005-2020 років. Для аналізу рекомендуємо скористатися шаблоном табл. 2.1-2.3.

#### **Шаблон для виконання**

Запропоновані табл. 2.1-2.3 необхідно доповнити статистичною інформацією щодо господарської діяльності аеропортів ЄС.

Для цього рекомендуємо скористатися такими інформаційними джерелами і офіційними сайтами авіакомпаній:

1. <https://www.lufthansagroup.com/en/chronicle.html#decade-2000>
2. ↑ <https://www.airdolomiti.eu/history>
3. ↑ Перейти до:<sup>а</sup> <sup>б</sup> <sup>в</sup> <sup>г</sup> <https://www.lufthansagroup.com/en/chronicle.html#decade->
4. ↑ Перейти до:<sup>а</sup> <sup>б</sup> <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/eurowings/history/>
5. ↑ <https://web.archive.org/web/20110903000725/http://presse.lufthansa.com/en/news-releases/singleview/archive/2011/may/23/article/1936.html>

6. ↑ <https://www.dw.com/en/lufthansa-completes-takeover-of-austrian-airlines/a-4623031>
7. ↑ <https://www.lufthansagroup.com/en/company/business-segments.html>
8. ↑ Перейти до:<sup>a b</sup> <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2019-e.pdf#page=50>
9. ↑ Перейти до:<sup>a b</sup> [Lufthansa Group завершила рік зі збитком у 5,5 млрд євро](#), mind.ua, 4 березня 2021
10. ↑ [Страйк пілотів Lufthansa мало торкнеться України](#)
11. ↑ [Partner Airlines](#). konzern.lufthansa.com. Архів [оригіналу](#) за 2013-07-09. Процитовано 2012-09-23.
12. ↑ [JetBlue Airways](#). investor.jetblue.com. Архів [оригіналу](#) за 2013-07-09. Процитовано 2012-09-23.
13. ↑ Перейти до:<sup>a b c d e ж з к л и н</sup> [Lufthansa Annual Reports](#). Lufthansa. Архів [оригіналу](#) за 1 серпень 2017. Процитовано 7 July 2017.
14. ↑ [Lufthansa Group: Annual Report 2016](#). Lufthansa. Процитовано 7 July 2017.
15. <https://www.iairgroup.com/~-/media/Files/I/IAG/documents/annual-report-and-accounts-2018-interactive.pdf>
16. ↑ [Description of UK Civil Aviation Authority Type A Operating Licence](#) (англ.)
17. ↑ Перейти до:<sup>a b c</sup> Directory: World Airlines. *Flight International*. 27 березня 2007. с. 89.
18. ↑ [BA dirty tricks against Virgin cost £3m](#). *BBC: On This Day* (BBC News). **11** [января 1993](#). Процитовано 2006-10-23.
19. ↑ [Book Flights, Hotels, Holidays, Car Rental with British Airways — BA.com](#)
20. ↑ [BA Shares](#) [Архівовано](#) 18 листопад 2007 у [Wayback Machine](#). British Airways shareholder 'Reports & Accounts' Archive
21. ↑ [Чисті збитки British Airways за 2008—2009 фінансовий рік склали 410 млн євро](#)
22. ↑ [GINFO Search Results Summary](#). Civil Aviation Authority. 29 March 2018. Aircraft operated by AOC holder British Airways PLC
23. ↑ [IAG Capital Day Presentaion](#)
24. ↑ [BA A320Neos 180 seat configuration](#)
25. ↑ [BA A321 Neos 218 seat configuration](#)
26. ↑ [Last BA 747-400 to leave fleet in early 2024](#). Flightglobal. 6 November 2017. Процитовано 6 November 2017.

Таблиця 2.1

**Статистичні показники динаміки розвитку середовища функціонування  
авіаційних підприємств у Європейському Союзі (ЄС-28)**

Роки	Кількість пасажирів, що перевозяться повітряним транспортом, млн. осіб <sup>7</sup>	Кількість аеропортів, шт.	Кількість авіакомпаній, шт.
2008	800,08		
2009	753,23		
2010	776,05		
2011	819,73		
2012	824,76		
2013	828,92		
2014	876,86		
2015	918,25		
2016	972,53		
2017	1043,07		
2018	1105,95		
2019	1146,44		

Таблиця 2.2

**Динаміка польотів за авіакомпаніями та аеропортами, млн. польотів**

Роки	Назва авіакомпаній										Назва аеропортів									
	Turkish Airlines	Ryanair	Pegasus	KLM	Wideroe	SAS	Lufthans	Air France	DHL	Qatar	IGA	Amsterd	Frankfur	Istanbul	Paris	London	Madrid	Oslo	Leipzig	Cologne
	<i>Кількість польотів, млн.</i>																			
2007	-																			
2008	-																			
2009	20,647																			
2010	22,795																			
2011	24,959																			
2012	30,252																			
2013	36,722																			
2014	41,050																			
2015	46,017																			
2016	47,591																			
2017	45,370																			
....																				
2020																				



## Обсяги пасажироперевезень, осіб

Аеропорти	Роки										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>AMSTERDAM/SCHIPHOL</b> <i>airport</i>	44 213 832	46 128 748	47 849 426	47 471 801	43 620 093	45 286 976	49 838 392	51 107 756	52 626 164	55 029 358	58 315 280
<b>FRANKFURT/MAIN</b> <i>airport</i>	52 564 416	53 125 528	54 406 067	53 683 669	51 229 539	53 282 893	56 560 124	57 747 548	58 158 521	59 687 019	61 139 124
<b>ISTANBUL/ATATURK</b> <i>airport</i>	:	:	:	:	:	:	:	45 151 701	51 308 433	56 729 220	61 354 229
<b>ISTANBUL/SABIHA</b> <b>GOKCEN</b> <i>airport</i>	:	:	:	:	:	:	:	14 813 383	18 664 587	23 523 156	28 191 379
<b>LEIPZIG-ALTENBURG</b> <i>airport</i>	338	183	119	429	106	209	:	:	:	:	:
<b>LEIPZIG/HALLE</b> <i>airport</i>	2 181 083	2 509 340	3 035 073	2 875 154	2 954 937	2 846 077	2 691 104	2 467 352	2 338 049	2 354 922	2 327 392
<b>LONDON GATWICK</b> <i>airport</i>	32 859 011	34 246 209	35 266 312	34 249 344	32 423 537	31 407 256	33 698 225	34 247 481	35 458 643	38 109 168	40 274 952
<b>LONDON HEATHROW</b> <i>airport</i>	68 142 735	67 716 534	68 279 364	67 202 714	66 165 021	66 015 300	69 475 746	70 108 071	72 402 110	73 439 386	75 017 520
<b>LONDON LUTON</b> <i>airport</i>	9 161 520	9 437 625	9 935 650	10 187 922	9 125 783	8 743 036	9 517 478	9 621 081	9 702 662	10 488 858	12 264 689
<b>LONDON STANSTED</b> <i>airport</i>	22 005 526	23 692 664	23 800 028	22 377 879	19 964 006	18 585 564	18 054 377	17 498 891	17 851 285	19 948 370	22 524 210
<b>LONDON/CITY</b> <i>airport</i>	1 996 397	2 358 209	2 912 123	3 260 247	2 796 890	2 780 582	2 941 864	3 016 664	3 379 753	3 647 824	4 319 301
<b>OSLO/GARDERMOEN</b> <i>airport</i>	15 793 317	17 619 274	19 043 914	19 216 227	18 186 307	19 140 382	21 109 086	22 196 044	23 078 240	24 157 050	24 559 625
<b>PARIS-CHARLES DE</b> <b>GAULLE</b> <i>airport</i>	53 381 116	56 448 699	59 549 883	60 495 597	57 688 772	58 139 917	60 871 751	61 630 767	62 027 256	63 781 283	65 797 320

1.2. Оцінити вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність діяльності обраної Вами авіакомпанії (аеропорту) ЄС.

1.3. Визначити та згрупувати сильні та слабкі сторони, загрози і можливості.

### Методичні рекомендації до виконання завдань 1.2 та 1.3.

Для виконання зазначених завдань необхідно використати методики SWOT-аналізу та SNW-аналізу.

SWOT-аналіз – універсальна методологія систематичного аналізу, дослідження та оцінки проблем, потенціалів їх розв'язання методом співставлення, порівняння сильних і слабких сторін об'єкта дослідження; оцінки потенційних загроз від слабких сторін і можливостей їх уникнення або послаблення з використанням сильних сторін, тенденцій. SWOT-аналіз як універсальний методологічний інструментарій може застосовуватися в будь-якій сфері діяльності і для будь-якого об'єкта дослідження: від підприємства, навчального закладу до галузі, регіону.

SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед підприємством. Узагальнити

ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози SWOT - аналіз допомагає через визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів.

### Шаблон для виконання

Заповнити табл.2.4-2.5 узагальненою інформацією щодо факторів внутрішнього та зовнішнього середовища обраної Вами компанії.

Таблиця 2.4

### Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Фактори зовнішнього середовища				Фактори внутрішнього середовища			
Позитивного впливу (можливості)		Негативного впливу (загрози)		Позитивного впливу (сильні сторони)		Негативного впливу (слабкі сторони)	
1		1		1			
2		2		2		2	
...		...		...		...	

Один з найбільш відомих традиційних загальних підходів до стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії, як її особливому ресурсу - це вже згадуваний в SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін компанії.

Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони компанії - як хороший ресурс - зберегти і, можливо, посилити додатково. А слабкі сторони компанії - як поганий внутрішній ресурс - усунути. Отже, конкретні первинні елементи сильних сторін, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища, треба використовувати як первинні «цеглинки» побудови конкурентної переваги саме даної компанії. І, навпаки, конкретні складові слабких сторін, виявлення таким стратегічним аналізом, тобто первинну основу конкурентного нестачі даної компанії, треба ліквідувати.

SNW-аналіз (акронім від англ. Strength, Neutral, Weakness) - це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. У ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

## Приклад SWOT-аналізу авіакомпанії «Emirates Airlines»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) Найбільший авіапарк у світі;  2) висока якість послуг;  3) найбільша перевага в чіткій та сформованій організаційній структурі, що тісно співпрацює з урядом;  4) забезпечення сприятливого політичного середовища;  5) отримання прибутку, що значно нижче за витрати, в межах свого національного аеропорту</p>	<p>1) Іноземцям практично неможливо розпізнати слабкості компанії;  2) згідно з певними дослідженнями деякі клієнти скаржаться на якість деяких послуг загалом або відсутність узгодженості цих послуги, зокрема.</p>
Можливості	Загрози
<p>Очевидно, що основним чинником успіху ОАЕ є дуже вигідне положення м. Дубаї, що створює значні можливості для майбутнього зростання. Приблизно 3,5 млрд. людей проживають на відстані восьми годин польоту.</p> <p>Крім того, м. Дубай розміщується безпосередньо на перехресті потужних потоків пасажирів та вантажу, таких як Азія (Індія) – Африка, Азія в південно-східній частині Європи, Європа – Австралія / Нова Зеландія, Індія – Північна Америка, що зростає паралельно зі зростанням економік країн, які розвиваються.</p> <p>Також конкуренти стали часто заощаджувати час для пересування пасажирів та вантажів з малих міст, особливо в Західній Європі, до Австралії та Африки.</p> <p>Наприклад, для пасажирів, які літають, скажімо, від Гамбургу до Сіднея, ОАЕ пропонують скорочення кількості зупинок для «Oneworld», «Skyteam», альянсу «Estrella».</p> <p>Для рейсів до Азії ОАЕ пропонують таку ж універсальну послугу, як і європейські конкуренти, але з більшою кількістю напрямків.</p>	<p>Вірогідною загрозою є збільшення монополізації ринку, яке лобіюють конкуренти на ключових ринках, зокрема, Австралії, Франції та Німеччини. Наприклад, компанія «Lufthansa» енергійно виступає проти проекту авіакомпанії «Singapore Airlines» для обслуговування Берліна та Штутгарта, хоча оператори цих двох аеропортів давно намагаються повернути до себе більше міжконтинентальних послуг.</p>

Як правило, SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища компанії після проведення SWOT-аналізу.

SW-підхід в основному (в аспекті сил і слабкостей) зберігається і при SNW-підході до стратегічного аналізу внутрішнього середовища тієї чи іншої компанії.

SNW - аббревіатура трьох англійських слів, які означають:

S - Strength - сильна позиція (сильний ресурс),

N - Neutral - нейтральна позиція (нейтральний ресурс),

W - Weakness - слабка позиція (слабкий ресурс).

Таким чином, при SNW-підході все раніше викладене про SW підході зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як показує практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища компанії - в якості нейтральної позиції - доцільно фіксувати ситуаційний середньо ринковий стан компанії. Розроблене ситуаційне середнє ринкове значення для кожного чинника внутрішнього середовища, при подальшому аналізі стану компанії дає основу для розробки конкретних рекомендацій щодо поліпшення функціонування компанії.

### Шаблон для виконання

Заповнити таблицю 2.6 оцінками факторів внутрішнього середовища підприємства з використанням SNW-аналізу. Зробити висновки щодо сильних, слабких і нейтральних сторін обраної компанії.

Таблиця 2.6

### Приклад матриці SNW-аналізу внутрішнього середовища підприємства

Фактори внутрішнього середовища підприємства	Сильна сторона (Strength)	Нейтральна сторона (Neutral)	Слабка сторона (Weakness)
1	2	3	4
Система планування діяльності			
Лідерство на підприємстві			
Організація маркетингової діяльності			
Рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства			
Інноваційність діяльності			
Організаційна структура управління			
Імідж підприємства			

1	2	3	4
Товарна політика підприємства			
Якість продукції/послуг			
Збутова політика підприємства			
Цінова політика підприємства			
Фінансова стійкість підприємства			
Виробничий потенціал			
Компетентність людських ресурсів			
Політика управління людськими ресурсами			
Інформаційно-комунікаційна система підприємства			

1.4. Використовуючи зібрані статистичні дані для табл. 2.1-2.3, здійснити ретроспективний аналіз обраної компанії шляхом побудови тренду кількісних показників із застосуванням розрахунків ланцюгових та базисних кількісних показників динаміки діяльності авіапідприємств.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 1.4.**

У статистиці використовують такі види відносних величин:

- структури,
- координації,
- динаміки,
- інтенсивності,
- порівняння,
- виконання плану (договірних зобов'язань),
- планового завдання.

Відносні величини динаміки характеризують ступінь зміни абсолютного або середнього рівня явища у звітному періоді у порівнянні з базисним. Вони обчислюються як відношення рівня звітного періоду до рівня будь-якого іншого, прийнятого за базу.

1) Якщо відносні величини обчислені до якогось одного періоду, то вони називаються **базисними**:

$$k = \frac{y_t}{y_0},$$

де:  $k$  – коефіцієнт росту;  $y_t$  – рівень звітного періоду;  $y_0$  – рівень базисного періоду.

2) Якщо відносні величини обчислені як відношення рівня звітного періоду до рівня попереднього періоду, то вони називаються *ланцюговими*:

$$k = \frac{y_t}{y_{t-1}}$$

де:  $y_{t-1}$  – рівень попереднього періоду.

### Тестові завдання

**1. Внутрішній авіаційний ринок ЄС започатковано:**

- a) у 2018р.;
- b) у 1992р.
- c) у 1999р.;
- d) у 2004р.

**2. Європейська авіаційна стратегія передбачає:**

- a) зміцнення лідерських позицій ЄС у світі;
- b) зміцнення промислової бази;
- c) збільшення кількості зв'язків громадян Європи з рештою світу за низькими цінами;
- d) всі відповіді вірні.

**3. Європейська авіаційна стратегія передбачає:**

- a) щорічне (до 2030 р.) глобального повітряного транспорту на 5%;
- b) щорічне (до 2060 р.) глобального повітряного транспорту на 9%;
- c) щорічне (до 2050 р.) глобального повітряного транспорту на 10%;
- d) немає правильної відповіді.

**4. Пропозиціями Європейської Комісії щодо Єдиного європейського неба є:**

- a) ліквідація заторів повітряного простору, що спричиняють тривалі затримки на багатьох європейських рейсах та напруження пропускнуої спроможності аеропортів через прогнозоване збільшення обсягів перевезень;
- b) SESAR-технологія, необхідна для майбутнього "Єдиного неба", забезпечується завдяки дослідницькій програмі управління повітряним рухом;
- c) модернізацію інфраструктури та підвищення ефективності шляхом оптимізації потужностей;
- d) всі відповіді вірні.

**5. Внутрішній ринок повітряного транспорту ЄС характеризують:**

- a) понад 150 авіакомпаній, понад 200 міжнародних аеропортів, 80 постачальників аеронавігаційних послуг, близько 5% європейського ВВП;

- b) понад 150 авіакомпаній, понад 200 міжнародних аеропортів, 30 постачальників аеронавігаційних послуг, близько 6% європейського ВВП;
- c) понад 100 авіакомпаній, понад 400 міжнародних аеропортів, 60 постачальників аеронавігаційних послуг, близько 2% європейського ВВП;
- d) немає правильної відповіді.

**6. Положення про повітряне сполучення встановлює загальні правила функціонування служб повітряного транспорту в ЄС. До них відносяться:**

- a) хто може скористатися внутрішнім ринком;
- b) хто видає операційну ліцензію перевізників;
- c) який зв'язок між ліцензією та контролем безпеки авіакомпанії;
- d) всі відповіді вірні.

**7. Положення про повітряне сполучення встановлює загальні правила функціонування служб повітряного транспорту в ЄС. До них не відносяться:**

- a) який зв'язок між правом власності ЄС та контролем повітряного перевізника для отримання ліцензії;
- b) хто видає операційну ліцензію перевізників;
- c) запровадження обмежень у міжнародній торгівлі;
- d) який зв'язок між ліцензією та контролем безпеки авіакомпанії.

**8. До переваг внутрішнього ринку повітряного транспорту ЄС відносять:**

- a) скасування всіх комерційних обмежень для авіакомпаній, що здійснюють рейси в межах ЄС (маршрути, тарифи, кількість рейсів);
- b) нові прогресивні бізнес-моделі вибору маршрутів;
- c) різке падіння цін на авіаційні перевезення;
- d) всі відповіді вірні.

**9. Економічну базу для розвитку повітряного транспорту в Європейському Співтоваристві забезпечує:**

- a) Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві («Положення про повітряне сполучення»);
- b) лібералізація авіаційного ринку;
- c) стратегічні цілі повітряного транспорту ЄС;
- d) немає правильної відповіді.

**10. Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві («Положення про повітряне сполучення») встановлює основні правила на:**

- a) розподіл трафіку між аеропортами;
- b) реєстрацію та оренду літаків;

- c) ціноутворення;
- d) всі відповіді вірні.

**11. Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві («Положення про повітряне сполучення») встановлює основні правила на:**

- a) надання та нагляд за експлуатаційними ліцензіями авіаперевізників;
- b) лібералізацію авіаційного ринку;
- c) забезпечення екологічної ефективності;
- d) немає правильної відповіді.

**12. Одна із основних цілей Регламенту 1008/2008 - підвищення ефективності ринку. Ринкова ефективність – це:**

- a) показник доступності (для всіх учасників ринку) інформації, яка забезпечує максимальні можливості для покупців та продавців здійснювати операції з мінімальними трансакційними витратами;
- b) здатність усіх конкурентів використовувати бізнес-можливості, дозволені Регламентом;
- c) поєднання зростання перевезень та посилення конкуренції, що стимулює підвищення ефективності в результаті здатності авіаперевізників оптимізувати свою мережу та знижувати ціни;
- d) всі відповіді вірні.

**13. Основними сегментами регулювання повітряного сполучення в ЄС є:**

- a) свобода надання послуг;
- b) експлуатаційна ліцензія;
- c) лізинг;
- d) всі відповіді вірні.

**14. До основних сегментів регулювання повітряного сполучення в ЄС не відноситься:**

- a) експлуатаційна ліцензія - це дозвіл, який компетентний орган ліцензування надає підприємству, дозволяючи йому надавати повітряні послуги.;
- b) правила власності та контролю, які передбачають, щоб авіаперевізник з операційною ліцензією ЄС мажоритарно належав і фактично контролювався акціонерами ЄС;
- c) пропозиції Європейської Комісії щодо Єдиного європейського неба;
- d) Положення про правила розподілу руху, які дозволяють державам-членам ЄС регулювати розподіл повітряного руху між аеропортами, які розташовані досить близько.



## Список рекомендованих джерел

1. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. Зб. наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Вип. 99, 2020. С. 83-91.
2. Міжнародний аеропорт Бориспіль. Офіційний сайт. URL: <https://kbp.aero/ru/glavnaya/>
3. Офіційний сайт Sky Up Airlines: вебсайт. URL: <https://sk yup.aero/ru/>
4. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
5. Annual Analyses of the EU Air Transport Market published by European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/transport/sites/default/files/2016\\_eu\\_air\\_transport\\_industry\\_analyses\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/default/files/2016_eu_air_transport_industry_analyses_report.pdf)
6. Global business data platform. URL: <https://www.statista.com/statistics/1118397/air-passenger-transport-european-union/>
7. Turkey Airlines Statistics: Turkish Airlines. URL: <https://www.ceicdata.com/en/turkey/airlines-statistics-turkish-airlines>
8. European Commission: official Internet-recourse [Електронний ресурс]. URL: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm).
9. Eurostat: official Internet-recourse [Електронний ресурс]. – URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>.
10. International Transport Forum: official Internetrecourse [Електронний ресурс]. URL: <http://www.itf-oecd.org/>.
11. IATA: official Internet-recourse [Електронний ресурс]. URL: <https://www.iata.org/>
12. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2020. - №4.
13. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Mostenska T.L. Aviation transport development. Economy. Finances. Right. - 2020. - №12. - Pp. 10-16. In a professional publication.

14. Regulation (EC) No 1008/2008 OF The European Parliament and of the Council of 24 September 2008 on common rules for the operation of air services in the Community (Recast).

URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32008R1008>

## 2.2. Єдине європейське небо (SES): можливості та ризики для України

### Теоретичний матеріал

З 2004 року Європейський Союз набув компетенції в галузі управління повітряним рухом (ATM), а процес прийняття рішень перемістився з міжурядової практики в рамки Європейського Союзу. Головною метою ЄС є реформування авіасполучення з метою забезпечення стабільного зростання повітряного руху в найбезпечніших, економічно вигідних та екологічно чистих умовах.

Європейська система аеронавігаційних послуг ANS охоплює 37 постачальників аеронавігаційних послуг (ANSP), де працюють 16 900 диспетчерів повітряного руху та близько 57 000 співробітників (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Європейська система аеронавігаційних послуг

В результаті політики SES середні затримки при управлінні потоком повітряного руху на маршруті сьогодні складають близько 0,5 хв на рейс, що є значним досягненням порівняно з великими затримками, що мали місце в 1990-х і 2000-х роках, оскільки в середньому кожен рейс на 49 км довший за прямий.

Європейський повітряний простір складає 10,8 млн. км<sup>2</sup>, який обслуговують 60 центрів управління, що свідчить про фрагментацію повітряного простору ЄС. Орієнтовні витрати на фрагментацію повітряного простору становлять 4 млрд. євро на рік.

П'ять найбільших ANSP (DFS для Німеччини, DSNA для Франції, ENAIRE для Іспанії, ENAV для Італії та NATS для Великобританії) несуть 60% загальних європейських витрат на надання послуг «від воріт до воріт» та забезпечують 54% європейського трафіку. Як наслідок, 40% решти витрат «від воріт до воріт» несуть 32 інших менших ANSP.

<b>Законодавча база ЄП складається з чотирьох основних регламентів:</b>	<i>N 549/2004, N 550/2004, N 551/2004, N 552/2004.</i> Вони охоплюють надання аеронавігаційних послуг (АНС), організацію та використання повітряного простору та взаємодію Європейської мережі управління повітряним рухом (EATMN).
---	--

Чотири Регламенти, прийняті в 2004 році (Пакет SES I), були переглянуті та розширені в 2009 році Регламентом ЄС № 1070 /2009, спрямованим на підвищення загальної ефективності системи управління повітряним рухом в Європі (Пакет SES II).

На цій основі, Комісія прийняла та впровадила широке та всебічне імплементаційне законодавство. Ця структура також включає більше 20 Правил впровадження та специфікацій Співтовариства («технічні стандарти»), прийнятих Європейською Комісією з метою забезпечення взаємодії технологій та систем.

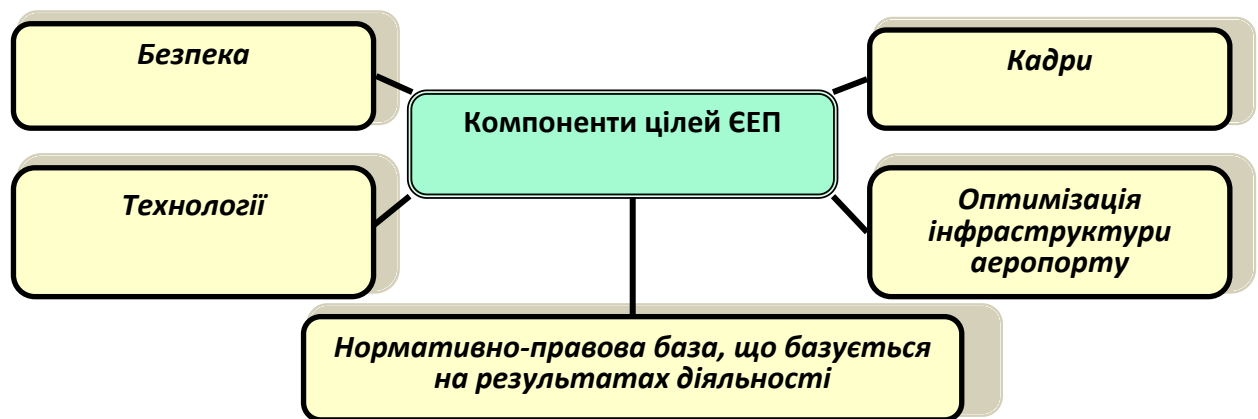


Рис. 2.7. Характеристика європейського повітряного простору

Основні зрушення стали можливими завдяки широкому залученню зацікавлених сторін: галузевих партнерів, постачальників аеронавігаційних послуг (ANSP), національних наглядових органів (NSA), профспілок персоналу, адміністрації аеропортів, військових, органів сертифікації та посилення співпраці з Євроконтролем.

ЄЕП була доповнена інтегрованим підходом до безпеки шляхом розширення компетенції EASA у галузі аеродромів, управління повітряним рухом та аеронавігаційного обслуговування шляхом створення спільного підприємства (JU) з досліджень та розробок, SESAR JU (SESAR, що поширюється на дослідження ЄДР Єдиного європейського неба) та управління розгортанням SESAR.

Загальні цілі ЄЕП досягаються за допомогою цілісного підходу, який ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних компонентах, які представлено на рис. 2.8.



**Рис. 2. 8. П'ять взаємопов'язаних компонентів цілей ЄЕП**

Спираючись на політику ЄС у сфері міжнародних відносин, ЄЕП поширюється на треті «сусідні» країни. Така політика надає пріоритет інтеграції третіх країн до законодавчої бази ЄС та враховує додану вартість діяльності з регіонального співробітництва, що здійснюється на рівні міжнародних організацій, таких як ІКАО та Євроконтроль. Представники ЄС беруть участь у діяльності цих організацій, щоб забезпечити загальну узгодженість між своїми діями у зовнішній сфері та діями, що проводяться під егідою зазначених вище організацій.

Комісія ЄС також сприяє просуванню оперативних угод про співпрацю з ANSP від ключових партнерів ЄС. Це є важливим аспектом для управління міжконтинентальним трафіком до/з ЄС та підвищення ефективності роботи авіаційної європейської мережі.

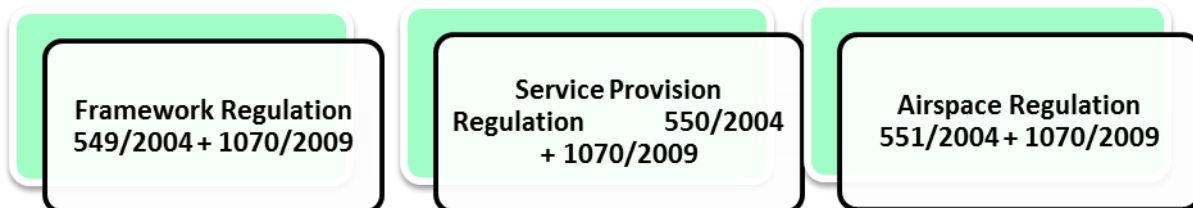
II Другий нормативно-правовий пакет щодо Єдиного європейського неба (SES II) був затверджений у 2009 році і він змінив фокус SES з потужності на

продуктивність загалом. Його кінцевою метою є підвищення економічних, фінансових та екологічних показників надання аеронавігаційних послуг у Європі. Зокрема, поправки до нормативного пакету SES I запровадили всеосяжну загальноєвропейську схему ефективності; переорієнтація функціональних блоків повітряного простору. Крім того, він розширив повноваження Європейського агентства з авіаційної безпеки (EASA) на управління повітряним рухом і, таким чином, переніс нормотворчу підтримку технічних правил впровадження, а також нагляд держав-членів, з Євроконтролю на EASA (Регламент (ЄС) № 1808/2009 ).

Схема ефективності (Регламент Комісії (ЄС) № 691/2010) та прийняття Європейською Комісією загальноєвропейських цільових показників у сферах економічної ефективності, потужності та навколишнього середовища вимагає, щоб Національні наглядові органи розробляли національні правила, які сприяють досягненню загальноєвропейських цільових показників.

Пакет SES II 2009 року Єдиного європейського неба 2+ продемонстрував великі перспективи, особливо щодо застосування більш економічної моделі економічного регулювання, орієнтованої на результати.

Приклад нормативно-правових актів ЄЄП представлено на рис. 2.9.



- Регламент імплементації Комісії (ЄС) 2019/317, що встановлює схему ефективності та оплати в єдиному європейському небі.
- Виконавчий регламент Комісії (ЄС) № 923/2012, що встановлює загальні правила повітряного руху та експлуатаційні положення щодо послуг та процедур в аеронавігації.
- Виконавчий регламент Комісії (ЄС) 2017/373, що встановлює загальні вимоги до постачальників послуг з управління повітряним рухом/аеронавігаційних послуг та інших функцій мережі управління повітряним рухом та їх нагляд.
- Регламент імплементації Комісії (ЄС) 2019/123, що встановлює детальні правила реалізації функцій мережі управління повітряним рухом (АТМ).
- ~~Регламент Комісії (ЄС) № 2150/2005, що встановлює загальні правила гнучкого використання повітряного простору.~~

**Рис. 2. 9. Приклад нормативно-правових актів ЄЄП**

Мережеві функції Єдиного європейського неба представлено на рис.2.10.



**Рис. 2.10. Мережеві функції Єдиного європейського неба**

Регламент імплементації функцій мережі (ЄС) No 2019/123 встановлює завдання, які повинен виконувати Менеджер мережі стосовно перелічених вище функцій. Менеджер мережі тісно співпрацює з постачальниками аеронавігаційних послуг, аеропортами, авіакомпаніями та військовими. Його метою є підтримка більш безпечної, більш стійкої та ефективної роботи Європейської мережі.

Європейська комісія тісно співпрацює з Європейською організацією з безпеки повітряного судноплавства (EUROCONTROL) для досягнення цілей Ініціативи Єдиного європейського неба. За останнє десятиліття за законодавством ЄС було успішно вдосконалено кілька елементів режиму Євроконтролю, таких як перевірка тарифів і ефективності роботи та загальна система управління потоком повітряного руху. Задання, які виконує Євроконтроль представлено на рис. 2.11.

З кінця 2005 року Європейська Комісія має постійного представника в ІКАО в Монреалі. Основою управління повітряним рухом (АТМ) ІКАО є Глобальний план аеронавігаційного плану (GANP) та його методологія оновлення блоків авіаційної системи (ASBU), яка була схвалена на 38-й Асамблеї ІКАО у 2013 році, і яку ІКАО оновлює кожні 3 роки.

Методологія ASBU GANP - це програмний та гнучкий підхід до глобальної системної інженерії, який дозволяє всім державам-членам розвивати свої аеронавігаційні можливості на основі їхніх конкретних експлуатаційних вимог. Блокове оновлення дозволить авіації реалізувати глобальну гармонізацію, збільшити пропускну спроможність та покращити екологічний стан.





**Рис. 2.11. Основні завдання EUROCONTROL**

Співпраця з ІКАО в галузі банкоматів є важливою для забезпечення того, щоб впровадження нових правил у Європейському Союзі було сумісним та корисним для сусідніх регіонів та інтегрувалось у світову авіаційну мережу.

Крім того, в інтересах Єдиного європейського неба (ЄЕП) є можливість розгляду нових подій у Європі - за необхідності - на глобальному рівні в ІКАО. Така співпраця, заснована на європейській координації Європейської Комісії з EASA, SESAR JU та EUROCONTROL. Вона фокусується на:

- ❑ розробці та розгортанні SESAR в контексті глобальної взаємодії;
- ❑ посиленні координації політики / законодавства ЄЕП з положеннями ІКАО з огляду на кращу гармонізацію та стандартизацію (наприклад, робота над глобальною дорожньою картою стандартизації) в Європі;
- ❑ європейській підтримці ІКАО у впровадженні GANP / ASBU;
- ❑ європейській підтримці ІКАО у розробці та впровадженні «інструментів» на основі результативності (наприклад, європейська «схема ефективності»).

### Практичні завдання

**Завдання 1. «Оцінка адаптаційного потенціалу авіаційного підприємства в умовах інтеграції в європейський економічний простір»**



1.1. Здійсніть оцінку турбулентності зовнішнього середовища авіаційного підприємства, на якому Ви працюєте чи проходите виробничу практику, адекватності реакції менеджменту на зміни, а також адаптаційного потенціалу авіакомпанії чи аеропорту з використанням методу експертних оцінок. Для цього, за запропонованими нижче анкетами, проведіть попереднє анкетування серед керівників та спеціалістів підприємства (кількість опитаних – від 7 до 10).

### Шаблон для виконання

Таблиця 2.7

### АНКЕТА

#### оцінки адекватності реакції менеджменту на зміни у зовнішньому середовищі

<i>(назва авіаційного підприємства)</i>					
1. Посада, яку займає експерт _____					
2. Відмітьте рівень кожного з нижченаведених показників:					
Показники	Рівень показника (найнижчий → найвищий)				
	1	2	3	4	5
<b>1. Турбулентність зовнішнього середовища підприємства</b>					
1.1. Складність ринкового середовища					
1.2. Новизна подій					
1.3. Швидкість зміни середовища					
1.4. Бачення майбутнього					
<b>2. Стратегічна агресивність підприємства</b>					
2.1. Ступінь перспективності даних для розробки стратегій					
2.2. Ступінь стратегічних змін					
2.3. Ступінь ринкової експансії					
<b>3. Адекватність менеджменту підприємства</b>					
3.1. Оцінка рівня ризику					
3.2. Методи вирішення проблем					
3.3. Рівень знань для адаптації					
3.4. Ключова функція					
3.5. Інформаційне забезпечення					
3.6. Система мотивації					

**АНКЕТА**  
**Оцінки елементів адаптаційного потенціалу**

<u>(назва авіаційного підприємства)</u>					
1. Посада, яку займає експерт					
2. Відмітьте рівень кожного з нижченаведених показників:					
	<b>Рівень показника (найнижчий → найвищий)</b>				
<b>Елементи адаптаційного потенціалу підприємства</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Досвід керівників					
2. Організаційна культура					
3. Організаційна структура управління					
4. Процес управління					
5. Маркетингова діяльність					
6. Система ресурсного забезпечення					
7. Ефективність бізнес-моделі підприємства					

Діапазон бальної оцінки важливості елементів потенціалу та впливу на нього:

- 1 – дуже незначний вплив;
- 2 – незначний вплив;
- 3 – середній рівень впливу;
- 4 – суттєвий вплив;
- 5 – дуже сильний вплив.

1.2. Використовуючи концепції розриву І. Ансоффа, за експертними оцінками, визначте ступінь відставання управління діяльністю підприємства від сучасних умов розвитку ринку.

Результати проведеного анкетування підсумуйте за кожною з категорій та підкатегорій, і подайте у вигляді зведених таблиць. Рівень кожного показника визначте як середньоарифметичне значення оцінок експертів.

*Шаблон для виконання завдання*

Таблиця 2.9

**Зведені результати оцінки адекватності менеджменту авіаційного підприємства умовам зовнішнього середовища**

Показники	Рівень показника (від 1 до 5)	Розрив між показником і рівнем турбулентності зовнішнього середовища
<b>1. Турбулентність зовнішнього середовища підприємства</b>		–
1.1. Складність ринкового середовища		–
1.2. Новизна подій		–
1.3. Швидкість зміни середовища		–
1.4. Бачення майбутнього		–
<b>2. Стратегічна агресивність підприємства</b>		
2.1. Ступінь перспективності даних для розробки стратегій		
2.2. Ступінь стратегічних змін		
2.3. Ступінь ринкової експансії		
<b>3. Адекватність менеджменту підприємства</b>		
3.1. Оцінка рівня ризику		
3.2. Методи вирішення проблем		
3.3. Рівень знань для адаптації		
3.4. Ключова функція		
3.5. Інформаційне забезпечення		
3.6. Система мотивації		

1.3. На основі отриманих даних визначте, чи існує відставання в реакції управління підприємства від умов ринку.

1.4. Дослідити адекватність адаптаційного потенціалу умовам функціонування підприємства (порівняйте рівні кожного елемента потенціалу з рівнем турбулентності зовнішнього середовища).

1.5. Сформууйте матрицю важливості складових адаптаційного потенціалу підприємства 2.6.

**Матриця важливості  
елементів адаптаційного потенціалу  
авіаційного підприємства**

<b>Показники</b>	<b>Бальна оцінка (<math>E_I</math>)</b>	<b>Вага елемента (<math>W_I</math>) <math>\sum W_I = 1</math></b>	<b>Важливість елемента (<math>WE_I = E_I * W_I</math>)</b>
1. Досвід керівників			
2. Організаційна культура			
3. Організаційна структура управління			
4. Процес управління			
5. Маркетингова діяльність			
6. Система ресурсного забезпечення			
7. Бізнес-модель підприємства			

Діапазон бальної оцінки важливості елементів потенціалу: 1 – дуже незначний вплив; 2 – незначний вплив; 3 – середній рівень впливу; 4 – суттєвий вплив; 5 – дуже сильний вплив.

1.5. Запропонуйте адаптаційні заходи для підприємства відповідно до результатів оцінки його зовнішнього середовища та адаптаційного потенціалу. Визначте роль лідерства в адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

1.6. Проаналізуйте можливі ризики в діяльності підприємства при реалізації запропонованих адаптаційних заходів.

Визначте, які з них відносяться до допустимих ризиків, а які до катастрофічних.

**Завдання 2. «Аналіз правил Єдиного європейського неба 2+»**

Європейська Комісія здійснює оновлення правил Єдиного Європейського Неба, яке зосереджено на семи основних сферах діяльності, що подані в табл. 2.11. за 2017 рік.

## Основні сфери оновлення правил Єдиного Європейського Неба

Сфери оновлення діяльності	Характеристика змін
<b>1. Незалежність та ресурси національних наглядових органів (НДА)</b>	Високий рівень експертизи та незалежність нагляду є ключовими для безпечного та ефективного управління системою банкоматів. Аудити показали недоліки у надгляді постачальників аеронавігаційних послуг (АНП). SES2 + прагне вдосконалити систему, надаючи НДА більшу підтримку завдяки співпраці на рівні ЄС та об'єднанню ресурсів. Це також вимагає більшого відокремлення НДА від підконтрольних їм АНП, щоб забезпечити справді незалежний надгляд, такий як, наприклад, у надгляді за авіалініями.
<b>2. Служби підтримки</b>	Традиційно всі послуги банкомату об'єднуються в одного монопольного постачальника та призначаються без використання правил державних закупівель. SES2 + запропонував застосовувати звичайні правила закупівель, щоб забезпечити прозорий вибір постачальника, що пропонує найкраще співвідношення витрат / вигод.
<b>3. Орієнтація на клієнта</b>	ANSP існують для обслуговування користувачів повітряного простору і повинні бути зосереджені на потребах замовника. SES2 + забезпечує кращі консультації користувачів повітряного простору для забезпечення їхніх потреб.
<b>4. Схема результативності та Орган з перегляду результатів (PRB)</b>	Схема ефективності вимагає деяких оновлень, щоб уникнути розмивання цілей. Орган з перегляду результатів (PRB) також отримає більшу незалежність.
<b>5. Функціональні блоки повітряного простору (FAB)</b>	Наразі FAB були відносно негнучкими структурними одиницями, занадто зосередженими на організаційних структурах, а не на операційних вигодах. SES2 + зробить їх більш гнучкими, галузевими та зосередженими на роботі. Поки цільові показники досягнуті, Комісія не намагатиметься керувати FAB, а навпаки, дозволить галузі та державам розробляти власні рішення.
<b>6. Менеджер мереж (NM)</b>	Менеджер мережі, в основному, надає послуги іншим постачальникам послуг. У SES2 + його роль визначена, двері для нових централізованих послуг - особливо тих, що надходять від SESAR - тепер стали відкриті.

<p><b>7. Євроконтроль інституційний ландшафт</b></p>	<p><b>EASA, та</b> Десятиліття дублюючих обов'язків між організаціями на рівні ЄС завершуються розподілом роботи між трьома організаціями європейського рівня (EASA Комісія та Євроконтроль), щоб Євроконтроль зосередився на оперативних питаннях (менеджер мережі), EASA на розробці технічних правил та завданнях контролюючих органів, а Комісія на економічному регулюванні (ефективність, стягнення плати, інституційні питання тощо).</p>
--	--

2.1. Проаналізувавши інформацію подану у табл. 2.11, сформулюйте принципи, на яких формується концепція Єдиного європейського неба.

2.2. На яких підходах ґрунтується оцінка ефективності управління повітряним простором в країнах ЄС?

2.3. Поясніть твердження «орієнтація на споживача». Яким послугам віддають перевагу споживачі авіаційних послуг в Європейському Союзі та Україні? Чи існують відмінності у запитах європейських та вітчизняних споживачів?

2.4. Чому високий рівень експертизи та незалежність нагляду є ключовими для безпечного та ефективного управління єдиною системою польотів.

### Тестові завдання

**1. До європейської системи аеронавігаційних послуг ANS входять:**

- a) 37 постачальників аеронавігаційних послуг;
- b) 60 постачальників аеронавігаційних послуг;
- c) 80 постачальників аеронавігаційних послуг;
- d) 45 постачальників аеронавігаційних послуг.

**2. 60% загальних європейських витрат на надання послуг «від воріт до воріт» належать:**

- a) 11 постачальникам аеронавігаційних послуг;
- b) 7 постачальникам аеронавігаційних послуг;
- c) 5 постачальникам аеронавігаційних послуг;
- d) постачальникам аеронавігаційних послуг;

**3. Досягнення основних цілей Єдиного європейського неба ґрунтується на основі цілісного підходу, складовими якого є:**

- a) оптимізація аеропортової структури;
- b) технології, безпека, кадри;
- c) нормативно-правова база, що базується на результатах діяльності;
- d) всі відповіді вірні.

**4. Мережеві функції Єдиного європейського неба спрямовані на:**

- a) розроблення та створення європейської мережі маршрутів;
- b) організацію управління потоком повітряного руху;
- c) координацію радіочастот в межах діапазонів авіаційних частот, що використовуються загальним повітряним рухом;
- d) всі відповіді вірні.

**5. Кінцевою метою Єдиного європейського неба є:**

- a) є підвищення економічних, фінансових та екологічних показників надання аеронавігаційних послуг у Європі;
- b) координація радіочастот в межах діапазонів авіаційних частот, що використовуються загальним повітряним рухом;
- c) розроблення та створення європейської мережі маршрутів;
- d) немає правильної відповіді.

**6. Нормативними актами ЄК є:**

- a) виконавчі і правові акти;
- b) виконавчі і делеговані акти;
- c) юридичні і адміністративні акти;
- d) юридичні і економічні акти.

**7. До ключових аспектів оновлення, представлених Європейською Комісією як оновлення Правил ЄЕП: Єдине європейське небо 2+, відносяться:**

- a) незалежність та ресурси національних наглядових органів (НДА) в результаті відокремлення НДА від підконтрольних їм постачальників аеронавігаційних послуг з метою забезпечення незалежного нагляду за діяльністю авіаліній;
- b) орієнтація на клієнта : SES2 + забезпечує кращі консультації користувачів повітряного простору для забезпечення їхніх потреб;
- c) служби підтримки: SES2 + запропонував застосовувати звичайні правила закупівель, щоб забезпечити прозорий вибір постачальника, що пропонує найкраще співвідношення витрат / вигод;
- d) всі відповіді вірні.

**8. До ключових аспектів оновлення, представлених Європейською Комісією як оновлення Правил ЄЕП: Єдине європейське небо 2+, не відноситься:**

- a) функціональні блоки повітряного простору: SES2 + зробить їх більш гнучкими, галузевими та зосередженими на роботі SES2 + зробить їх більш гнучкими, галузевими та зосередженими на роботі;

b) менеджер мережі, що, в основному, надає послуги іншим постачальникам послуг, а в умовах SES2 + відкрила двері для нових централізованих послуг - особливо тих, що надходять від SESAR;

c) положення Директиви ЄС № 2008/57, яка встановлює необхідні умови для проектування, будівництва, введення в експлуатацію, модернізацію, оновлення, експлуатацію і технічне обслуговування частин транс'європейської залізничної мережі, а також встановлює умови безпеки праці на залізниці;

d) Євроконтроль та інституційний ландшафт.

**9. До основних завдань Євроконтролю, що передбачені законодавством ЄЄП, відносяться:**

a) технічна підтримка Європейської Комісії та EASA для надання їм можливості допомоги в їх регуляторних діях;

b) роль менеджера мережі для функцій мережі банкоматів;

c) активна участь у діяльності Спільного підприємства SESAR;

d) всі відповіді вірні.

**10. До основних завдань Євроконтролю, що передбачені законодавством ЄЄП, не відносяться:**

a) активна участь у діяльності Спільного підприємства SESAR;

b) функції органу з перегляду результатів, який допомагає Комісії у розробці та впровадженні схеми результативності;

c) забезпечення необхідного оснащення системою ERTMS;

d) технічна підтримка Європейської Комісії та EASA для надання їм можливості допомоги в їх регуляторних діях.

**11. *Методологія оновлення блоків авіаційної системи (ASBU) Глобального аеронавігаційного плану ІКАО, яка була схвалена на 38-й Асамблеї ІКАО у 2013 році, оновлюється:***

a) кожні 3 місяці;

b) один раз на рік;

c) кожні 10 роки;

d) кожні 3 роки.

**12. *Меморандум про співпрацю між Європейським Союзом та Міжнародною організацією цивільної авіації ІКАО підписано:***

a) у 1999р.;

b) у 2011р.;

c) у 1988р.;

d) у 2004р.



### Список рекомендованих джерел

1. Про затвердження Авіаційних правил України від 25.10.12: Наказ міністерства інфраструктури України р. № 636/ Міністерство інфраструктури України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1926-12>
2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Mostenska T.L. Aviation transport development. Economy. Finances. Right. - 2020. - №12. - Pp. 10-16. In a professional publication.
3. Коссе Ірина, Кульчицька Катерина. Авіаційний вектор східного партнерства: оцінка прогресу України, Молдови та Грузії у наближенні до авіаційного законодавства ЄС. Київ : Етна-1, 2017. 17 с.
- 4.Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
5. Троценко А.М. Аеропорти України. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/17139/1/Аеропорти%20України.pdf>

## 2.3. Європейські стандарти та моделі функціонування європейських аеропортів

### *Теоретичний матеріал*

Європейський авіаційний сектор є світовою галуззю. 900 мільйонів повітряних пасажирів щороку подорожують до чи з Європейського Союзу та всередині нього, що становить третину світового ринку. Природно, що аеропорти відіграють центральну роль у зв'язку, що забезпечується авіакомпаніями для пасажирів та вантажних клієнтів як в межах, так і поза ЄС. Аеропорти також все частіше розглядаються як двигуни економічного зростання самі по собі. Авіація може виступати в ролі «економічного мультиплікатора», який генерує ширшу економічну діяльність.

#### **Цікавий факт**

Дослідження ЄК показало, що до 2 мільйонів людей зайняті безпосередньо в авіаційному секторі ЄС. Загалом же цей сектор підтримує 5,5 мільйонів робочих місць.

Для великих аеропортів вирішення таких проблем, як пропускна спроможність та затори, завдяки кращому управлінню повітряним рухом є критичним для задоволення зростаючого попиту на рейси. Аеропорти-концентратори пропонують сотні напрямків, тоді як невеликі регіональні аеропорти пропонують лише кілька маршрутів. Краще підключення, більш чесна конкуренція. Наявність конкуренто-спроможних аеропортових послуг, включаючи злітно-посадкові смуги, пасажирські термінали та наземне обслуговування, є критично важливим для подальшого успіху авіації ЄС.

#### **Важливо**

Географія - не єдиний фактор, який визначає розташування успішних міжнародних аеропортів та авіакомпаній. Наявність відповідної інфраструктури, робочої сили та податкових режимів, а також історичні, культурні та торгові зв'язки - все це відіграє важливу роль.

За допомогою Механізму підключення Європи (CEF) із бюджету ЄС на 2014-2020 роки для фінансування важливих транспортних проектів було доступно 26,25 млрд. Євро. Ця політика спрямована на подолання розривів між транспортними мережами держав-членів.

Окрім забезпечення належної інфраструктури для авіаційної системи, щоб вона могла рости та задовольняти попит за необхідності, виконуючи свою економічну та соціальну роль, аеропорти є життєво важливою ланкою авіаційного ланцюга у забезпеченні безпеки та безпеки загальної авіації системи.

Аеропорти є життєво важливою частиною авіаційної системи та європейської економіки. Очікується, що після закінчення світової пандемії, спричиненої КОВІД-19, авіаперевезення і надалі зростатимуть, як це було протягом останніх 50 років. Однак, якщо не вжити заходів найближчим часом, Європа не зможе задовольнити підвищений попит на польоти через нестачу наземних потужностей.

Авіакомпанії, аеропорти, управління повітряним рухом, наземне обслуговування та інші транспортні послуги взаємопов'язані та потребують ефективної співпраці для задоволення зростаючого попиту на рейси.

Самі аеропорти не слід розглядати окремо, а скоріше як частину європейської мережі аеропортів. Це забезпечило б кращий зв'язок, що життєво важливо для розвитку бізнесу та економіки.

Політика ЄС спрямована на підтримку зусиль, спрямованих на збільшення пропускної спроможності аеропортів там, де є попит, та забезпечення того, щоб авіакомпанії та пасажери мали високі стандарти безпеки та обслуговування. Як частина цих зусиль, Європейська обсерваторія з пропускної спроможності та якості аеропортів відіграє важливу роль як форум, що збирає держави-члени, Комісію та авіаційні зацікавлені сторони. Мета - дослідити ті сфери, де Європа могла б підтримати національні зусилля щодо пропускної спроможності та якості аеропортів.

У 2014 році новий мандат був розроблений на основі Повідомлення Комісії від 2011 року та дослідження Євроконтролю «Виклики зростання 2013», яке розглядало проблему дефіциту пропускної спроможності у основних аеропортах ЄС, було визначено три пріоритетні завдання для дій у 2014-2015 роках:

- ❑ Вивчення національних, регіональних та місцевих стратегій щодо пропускної спроможності аеропортів.

- ❑ Оцінка будь-яких прогалин у розумінні джерел затримок аеропортів у Європі.

- ❑ Кількісна оцінка економічного впливу невдоволеного попиту через обмеження пропускної спроможності аеропорту та вивчення екологічних змінних, що впливають на пропускну спроможність аеропорту.

<b>Аеропортові збори</b>	Збори, які сплачуються авіакомпаніями за користування послугами аеропорту. Вони включають посадку пасажирів на повітряне судно, фрахт та інші збори, пов'язані з використанням інфраструктури аеропортів, таких як злітно-посадкові смуги та пасажирські термінали. Врешті-решт ці збори опосередковано сплачуються пасажирями та відправниками вантажів через вартість квитка або експедиторський збір.
--------------------------	--

Збори застосовуються по-різному, залежно від послуги, яку вони покривають. Системи нарахування аеропорту в багатьох випадках накладаються або іншим чином регулюються національними органами. Змінюючи певні збори, аеропорти можуть спробувати збільшити використання аеропортової інфраструктури або зменшити вплив авіації на навколишнє середовище.

Плата за користування аеропортовою інфраструктурою може становити значні витрати для авіакомпаній. На єдиному європейському ринку немає жодних підстав для застосування аеропортових зборів дискримінаційно, тобто на шкоду або на користь певних перевізників.

Однак, такі загальноприйняті стандарти повинні поважати різні системи регулювання, що діють в державах-членах і які можуть бути розроблені для компенсації ринкової потужності аеропорту як єдиного постачальника інфраструктури в даному місті чи регіоні.

<b>Важливо</b>	Для належної роботи європейського авіаційного ринку важливо, щоб у більших аеропортах існували мінімальні стандарти збору, щоб забезпечити чесну конкуренцію між авіакомпаніями.
----------------	--

З цих причин Європейський Союз прийняв Директиву, яка доповнює політику щодо зборів за аеропорти та аеронавігаційне обслуговування, розроблену Міжнародною організацією цивільної авіації ІКАО.

Основними цілями Директиви, яка застосовується до всіх аеропортів ЄС є наступні:

Більша прозорість витрат, які повинні покрити збори. Аеропорти зобов'язані надавати детальний розподіл витрат авіакомпаніям для обґрунтування розрахунку аеропортових зборів

□ Недискримінація: авіакомпанії, які отримують ту саму послугу, сплачують однакову плату. Однак, аеропорти можуть диференціювати свої послуги, якщо критерії для цього є чіткими та прозорими. Аеропорти також можуть змінювати плату за екологічними ознаками (наприклад, нижчі тарифи для більш екологічно чистих літаків).

□ Системи консультацій щодо тарифів між аеропортами та авіакомпаніями (які вже існують у багатьох аеропортах ЄС) стануть обов'язковими в усіх аеропортах, на які поширюється дія Директиви

□ Держави-члени призначають або створюють незалежний наглядовий орган, завданням якого буде сприяння врегулюванню суперечок щодо оплати між аеропортами та авіакомпаніями.

## Практичні завдання

### Завдання 1. «Європейські стандарти та моделі функціонування європейських аеропортів»

1.1. Класифікуйте аеропорти ЄС за обсягами перевезення пасажирів від найбільш завантаженого до найменш завантаженого, а також виділіть аеропорти хаби. Використайте рекомендований перелік аеропортів: Frankfurt, at London Heathrow, London Gatwick, Paris Orly, Milan Linate and Düsseldorf, Paris Charles de Gaulle, Amsterdam, Madrid, Munich, Rome Fiumicino and Vienna.

Таблиця 2.12

#### Класифікація аеропортів за потужністю перевезень

№ МТК	Назва аеропорту	Потужність, кількість пасажирів в рік
1	London Heathrow	
2	Frankfurt	
3	Paris Charles de Gaulle	
4	.....	
5		
n		

### Завдання 2. «Розрахунок необхідної кількості електронавантажувачів вантажного комплексу аеропорту»

### Вихідні дані уявного аеропорту:

- тривалість одного робочого циклу електронавантажувача,  $T_u$ , хвилин – 4;
- коефіцієнт використання вантажопідйомності електронавантажувача – 0,75; термін роботи електронавантажувача  $T$ , год/добу – 18;
- продуктивність АПК,  $\Pi_{АПК}$  т/добу – 50;
- вантажопідйомність електронавантажувача 1 тона;
- коефіцієнт використання електронавантажувача у часі – 0,8;
- коефіцієнт технічної готовності АПК – 0,7;
- ширина прорізів між суміжними комірками – 0.1 м;
- запасна відстань між суміжними машинами – 2 м.

#### 2.1. Обчислити:

- 1). потрібну кількість електронавантажувачів;
- 2). тривалість одного робочого циклу роботи електронавантажувача;
- 3). годинну продуктивність електронавантажувача на внутрішніх та міжнародних авіалініях.

### Завдання 3. « Розрахунок добового вантажообігу в аеропорту»

#### Загальні дані про вантажообіг:

Добовий вантажообіг  $Q_{\text{добовий}}$  т/доб – 520

Питома вага вантажів на ВВЛ, % - 50

Питома вага вантажів, що прибули по ВВЛ, % - 50

Питома вага вантажів, що прибули по МВЛ, % - 60

Питома вага трансферних вантажів на МВЛ, % - 15

Коефіцієнт нерівномірності  $K_{\text{нер}}$  - 1,5

#### Середня тривалість збереження вантажів на складі, $T_{\text{зберез}}^{\text{сер}}$ , діб:

вантаж, що прибув – 1,5 вантаж, що відправляється – 1,5;

трансферний вантаж – 0,6.

3.1. Розрахувати добовий вантажообіг в аеропорту для: вантажів, що відправляються міжнародними повітряними лініями(МПЛ<sub>в</sub>); вантажів, що прибувають міжнародними повітряними лініями(МПЛ<sub>п</sub>); трансферних вантажів, що перевозяться на міжнародних повітряних лініях(МПЛ<sub>тр</sub>); вантажів, що відправляються внутрішніми повітряними лініями(ВПЛ<sub>в</sub>); вантажів, що прибувають внутрішніми повітряними лініями(ВПЛ<sub>п</sub>).

#### **Завдання 4. Виокремлення та розгляд проблемних питань**

4.1. Сучасна нормативно-правова база регулювання аеропортових зборів та діяльності аеропортів.

4.2. Виділення екологічних проблем аеропортів ЄС.

4.3. Роль міжнародних інвестиційних фондів ЄС у фінансуванні інфраструктурних проектів транспортної системи.

#### **Завдання 5. Виконання реферату на задану тему**

Оберіть одну із запропонованих нижче тем, відберіть та проаналізуйте інформаційний матеріал, який стосується обраної теми. Для цього необхідно скористатися літературними джерелами з наведеного нижче списку, а також додатковим, самостійно відібраним матеріалом. Узагальнені результати Вашого аналізу оформіть у вигляді реферату. Стиль викладення матеріалу має бути науково-діловим.

#### **Методичні рекомендації до написання реферату:**

Матеріал розподіляється рівномірно у відповідності до плану реферату:

вступ (мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми реферату, визначені мета та завдання роботи);

основна частина (розкривається тема реферату шляхом висвітлення основних питань. При цьому необхідно зосередити увагу на аналізі поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості. З цією метою варто залучити практичний матеріал діяльності підрозділу, в якому працює слухач з зазначенням регіональної специфіки);

висновки (необхідно сформулювати: а) науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематикою реферату; б) теоретичні та практичні рекомендації, що випливають з проведеного аналізу. Вони мають логічно пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу);

додатки (такими можуть бути цільові документи, матеріали, що розкривають досвід роботи органів та підрозділів внутрішніх справ, методичні розробки, результати досліджень, анкети опитування, а також таблиці, статистичні дані, діаграми, на які слухач посилається в тексті реферату тощо. Застереження: не слід давати в додатках документи, законодавчі чи нормативні акти, які офіційно надруковані. Такі документи мають бути вказані в списку використаних джерел);

словник базових та основних понять (глосарій);

список літератури (містить використані джерела та публікації).

## Теми для рефератів

- 5.1. Тенденції розвитку найбільших аеропортів ЄС.
- 5.2. Перспективи розвитку аеропортів України в контексті розвитку аеропортів ЄС.
- 5.3. «Зелений транспорт» як основна тенденція розвитку транспорту ЄС.
- 5.4. Історія та розвиток світової цивільної авіації.
- 5.5. Проблеми та перспективи співробітництва між Європейським Союзом та Україною в межах авіаційної галузі.
- 5.6. Галузь авіаційного транспорту як об'єкт державного регулювання.
- 5.7. Удосконалення логістики міжнародних авіаперевезень.
- 5.8. Сучасний стан і перспективи розвитку авіатранспортної системи України.

## Тестові завдання

### **1. Внутрішній авіаційний ринок ЄС започатковано:**

- a) у 2018р.;
- b) у 1992р.;
- c) у 1999р.;
- d) у 2004р.

### **2. Європейська авіаційна стратегія передбачає:**

- a) зміцнення лідерських позицій ЄС у світі;
- b) зміцнення промислової бази;
- c) збільшення кількості зв'язків громадян Європи з рештою світу за низькими цінами;
- d) всі відповіді вірні.

### **3. Європейська авіаційна стратегія передбачає:**

- a) щорічне (до 2030 р.) глобального повітряного транспорту на 5%;
- b) щорічне (до 2060 р.) глобального повітряного транспорту на 9%;
- c) щорічне (до 2050 р.) глобального повітряного транспорту на 10%;
- d) немає правильної відповіді.

### **4. Пропозиціями Європейської Комісії щодо Єдиного європейського неба є:**

- a) ліквідація заторів повітряного простору, що спричиняють тривалі затримки на багатьох європейських рейсах та напруження пропускної спроможності аеропортів через прогнозоване збільшення обсягів перевезень;



- b) SESAR-технологія, необхідна для майбутнього "Єдиного неба", забезпечується завдяки дослідницькій програмі управління повітряним рухом;
- c) модернізацію інфраструктури та підвищення ефективності шляхом оптимізації потужностей;
- d) всі відповіді вірні.

**5. Внутрішній ринок повітряного транспорту ЄС характеризують:**

- a) понад 150 авіакомпаній, понад 200 міжнародних аеропортів, 80 постачальників аеронавігаційних послуг, близько 5% європейського ВВП;
- b) понад 150 авіакомпаній, понад 200 міжнародних аеропортів, 30 постачальників аеронавігаційних послуг, близько 6% європейського ВВП;
- c) понад 100 авіакомпаній, понад 400 міжнародних аеропортів, 60 постачальників аеронавігаційних послуг, близько 2% європейського ВВП;
- d) немає правильної відповіді.

**6. Положення про повітряне сполучення встановлює загальні правила функціонування служб повітряного транспорту в ЄС. До них відносяться:**

- a) хто може скористатися внутрішнім ринком;
- b) хто видає операційну ліцензію перевізників;
- c) який зв'язок між ліцензією та контролем безпеки авіакомпанії;
- d) всі відповіді вірні.

**7. Положення про повітряне сполучення встановлює загальні правила функціонування служб повітряного транспорту в ЄС. До них не відносяться:**

- a) який зв'язок між правом власності ЄС та контролем повітряного перевізника для отримання ліцензії;
- b) хто видає операційну ліцензію перевізників;
- c) запровадження обмежень у міжнародній торгівлі;
- d) який зв'язок між ліцензією та контролем безпеки авіакомпанії.

**8. До переваг внутрішнього ринку повітряного транспорту ЄС відносять:**

- a) скасування всіх комерційних обмежень для авіакомпаній, що здійснюють рейси в межах ЄС (маршрути, тарифи, кількість рейсів);
- b) нові прогресивні бізнес-моделі вибору маршрутів;
- c) різке падіння цін на авіаційні перевезення;
- d) всі відповіді вірні.

**9. Економічну базу для розвитку повітряного транспорту в Європейському Співтоваристві забезпечує:**

- a) Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві ("Положення про повітряне сполучення");

- b) лібералізація авіаційного ринку;
- c) стратегічні цілі повітряного транспорту ЄС;
- d) немає правильної відповіді.

**10. Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві («Положення про повітряне сполучення») встановлює основні правила на:**

- a) розподіл трафіку між аеропортами;
- b) реєстрацію та оренду літаків;
- c) ціноутворення;
- d) всі відповіді вірні.

**11. Регламент 1008/2008 про загальні правила експлуатації повітряного сполучення в Співтоваристві («Положення про повітряне сполучення») встановлює основні правила на:**

- a) надання та нагляд за експлуатаційними ліцензіями авіаперевізників;
- b) лібералізацію авіаційного ринку;
- c) забезпечення екологічної ефективності;
- d) немає правильної відповіді.

**12. Одна із основних цілей Регламенту 1008/2008 - підвищення ефективності ринку. Ринкова ефективність – це:**

- a) показник доступності (для всіх учасників ринку) інформації, яка забезпечує максимальні можливості для покупців та продавців здійснювати операції з мінімальними трансакційними витратами;
- b) здатність усіх конкурентів використовувати бізнес-можливості, дозволені Регламентом;
- c) поєднання зростання перевезень та посилення конкуренції, що стимулює підвищення ефективності в результаті здатності авіаперевізників оптимізувати свою мережу та знижувати ціни;
- d) всі відповіді вірні.

**13. Основними сегментами регулювання повітряного сполучення в ЄС є:**

- a) свобода надання послуг;
- b) експлуатаційна ліцензія;
- c) лізинг;
- d) всі відповіді вірні.

**14. До основних сегментів регулювання повітряного сполучення в ЄС не відноситься:**

- а) експлуатаційна ліцензія - це дозвіл, який компетентний орган ліцензування надає підприємству, дозволяючи йому надавати повітряні послуги.;
- б) правила власності та контролю, які передбачають, щоб авіаперевізник з операційною ліцензією ЄС мажоритарно належав і фактично контролювався акціонерами ЄС;
- с) пропозиції Європейської Комісії щодо Єдиного європейського неба;
- д) Положення про правила розподілу руху, які дозволяють державам-членам ЄС регулювати розподіл повітряного руху між аеропортами, які розташовані досить близько.

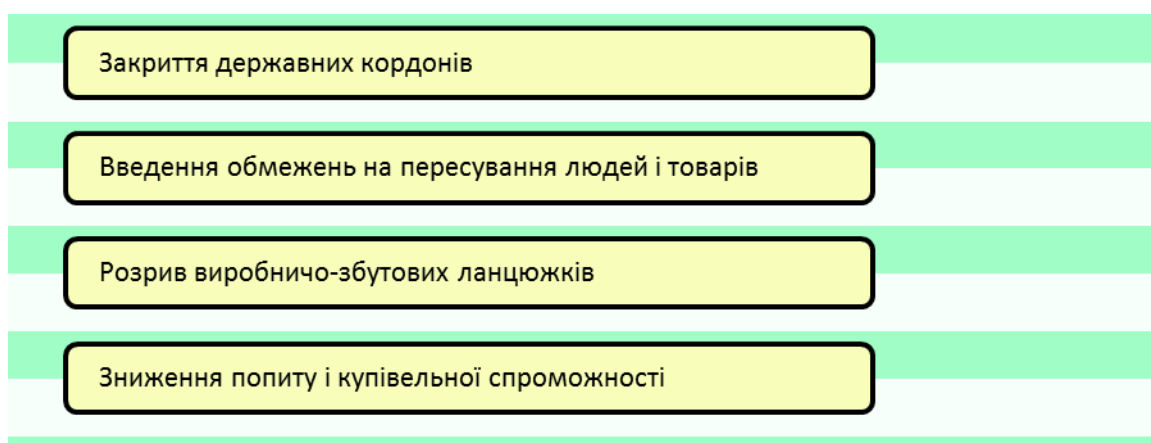
### **Список рекомендованих джерел**

1. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. Зб. наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Вип. 99, 2020. С. 83-91. У фаховому виданні.
2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Mostenska T.L. Aviation transport development. Economy. Finances. Right. - 2020. - №12. - Pp. 10-16. In a professional publication. Base Index Copernicus.
3. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Peculiarities of business development information providing of modern corporations. Global Scientific E-Journal "International Marketing and Management of Innovations". e-ISSN 2451-1668. 2020, P. 15-22.
4. Новак, В.О. Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління [Текст]: монографія / В.О. Новак, І.В. Гордієнко, О.К. Катерна, В.В. Матвеев, О.В. Ільєнко // – К. : НАУ, 2012. – 277 с.
5. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.

## 2.4. Вплив пандемії, спричиненої COVID-19, на повітряний транспорт ЄС

### *Теоретичний матеріал*

Світова транспортно-логістична система виявилася однією з найбільш постраждалих сфер в результаті пандемії COVID-19. В основі негативних наслідків лежать різні чинники, які представлено на рис. 2.12.



**Рис. 2.12. Основні чинники негативних наслідків пандемії, спричиненої COVID-19, для авіаційної галузі**

Масштаби негативних наслідків залежать від типу транспорту і інтегрованості держави у світову транспортно-логістичну систему.

<b>Важливо</b>	Під час пандемії в країнах ЄС фіксувалося скасування 90% авіарейсів, спостерігалось зниження обсягу пасажирських перевезень легковими автомобілями на 60 - 90%, а громадським транспортом - на 50%. За підсумками 2020 року світовий обсяг вантажних перевезень скоротився на 36%.
----------------	--

Міжнародна асоціація повітряного транспорту передбачає, що за підсумками року загальне скорочення міжнародного повітряного пасажиропотоку може скласти 59-66% від планових значень (що означає 1,30-1,43 млн. пасажирів не скористалися авіаційними послугами), а сукупні втрати авіакомпаній сягнуть 237-260 млрд. дол. США.

Аналізуючи ситуацію в галузі в цілому, експерти Світового банку виділяють дві групи типових заходів, реалізованих підприємствами громадського транспорту в контексті пандемії, які, в тому числі, і стали причиною додаткових економічних витрат (табл.2.13).

Таблиця 2.13

### Заходи щодо скорочення ризику передачі інфекції COVID-19

Перша група відноситься до питань скорочення ризику передачі інфекції	Друга група заходів включає зміни в операційній діяльності транспортних компаній
<p><input type="checkbox"/> регулярна ретельна дезінфекція рухомого складу, робочих місць, об'єктів інфраструктури, включаючи всі поверхні, що перебувають в контакті з пасажирями: турнікети, поручні, сидіння;</p> <p><input type="checkbox"/> забезпечення фізичної дистанції, що має на увазі недопущення скупчення пасажирів в місцях посадки, установка захисних екранів для водіїв і працівників;</p> <p><input type="checkbox"/> постійна комунікація з пасажирями, включаючи рекомендації щодо виключення необов'язкових поїздок, поширення інформації про отримання необхідної медичної допомоги, нанесення розміток для забезпечення безпечної дистанції;</p> <p><input type="checkbox"/> впровадження технологій відстеження контактів, використання цифрових технологій для визначення потенційно інфікованих громадян і тих, які перебували з ними поруч.</p>	<p><input type="checkbox"/> оперативне внесення змін до розкладу роботи для обліку падіння попиту на послуги;</p> <p><input type="checkbox"/> скорочення транспортних засобів там, де це допустимо, і навпаки, підвищення їх доступності на критично важливих напрямках, щоб уникнути скупчення пасажирів;</p> <p><input type="checkbox"/> введення додаткових послуг для співробітників сфери охорони здоров'я та інших працівників, які грають важливу роль в боротьбі з поширенням інфекції (наприклад, введення нових маршрутів, що пролягають ближче до закладів охорони здоров'я);</p> <p><input type="checkbox"/> забезпечення пасажирів можливістю переміщення іншими способами для скорочення користування громадським транспортом, включаючи безоплатну оренду велосипедів і самокатів для працівників охорони здоров'я та інших важливих галузей, виділення смуги для даних видів транспорту.</p>

У зв'язку з пандемією Європейська комісія представила нове керівництво по впровадженню «зелених коридорів» для вантажного транспорту на кордонах ЄС. Щоб забезпечити безперервність ланцюжків поставок в Євросоюзі, держави-члени повинні негайно визначити всі відповідні внутрішні пункти перетину кордону («зелені коридори») уздовж Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T).

Пункти перетину «зеленого коридору» повинні бути відкриті для всіх вантажних транспортних засобів, незалежно від перевезених товарів. Перетин кордону, включаючи будь-які перевірки та періодичні медичні огляди, має тривати не більше 15 хвилин.

<b>Важливо</b>	Для полегшення наслідків пандемії Європейський союз прийняв рішення тимчасово звільнити авіакомпанії від обов'язку використовувати не менше 80% виділених їм слотів в аеропортах. До того ж був прийнятий Регламент ЄС, що дозволяє продовжувати термін дії певних сертифікатів, ліцензій та інших дозволів в транспортній сфері. Єврокомісія запропонувала дозволити спрощене продовження контрактів, щоб уникнути складної процедури проведення тендерів і запобігти блокуванню аеропортів в разі банкрутства компаній.
----------------	---

Міжнародний союз дорожнього транспорту розробив рекомендації по ряду короткострокових заходів урядів, міжнародних організацій і банків, які допоможуть уберегти транспортні фірми від банкрутства, які представлено у табл. 2. 14.

Таблиця 2.14

#### Запобіжні заходи щодо уникнення банкрутства

<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО СОЮЗУ ДОРОЖНЬОГО ТРАНСПОРТУ</b>	
<b>1.</b>	Забезпечити перевізників тимчасовою допомогою у вигляді прямих грошових субсидій.
<b>2.</b>	Спростити процедуру отримання кредитів для покриття поточних витрат, рефінансування попередніх кредитів на придбання активів (наприклад, покупку або оренду транспортних засобів).
<b>3.</b>	Зробити доступними кредити для оновлення автопарків під низькі або нульові процентні ставки.
<b>4.</b>	продовжити терміни погашення чергових платежів по кредиту чи договору оренди.
<b>5.</b>	Продовжити терміни оплати, тимчасово знизити або скасувати податки, збори і мита, включаючи податки на прибуток, соціальні відрахування і податок на паливо.
<b>6.</b>	Сприяти зниженню страхових внесків та скасувати страхові внески за транспортні засоби, які не експлуатуються через припинення постачання товарів.
<b>7.</b>	Розробити програми фінансової підтримки для тимчасово безробітних співробітників транспортної галузі та допомогти у працевлаштуванні фахівців, які втратили зайнятість через кризу.
<b>8.</b>	Сприяти продовженню дії прострочених контрольних документів, включаючи візи, сертифікати та ліцензії.

Авіаперевізники прикладають значних зусиль для забезпечення санітарної безпеки пасажирів під час пандемії, спричиненої коронавірусом.

15 червня 2020 року Європейська комісія запустила веб-платформу «Re-open EU», яка сприяє безпечному відновленню вільного пересування і туризму по Європі. Щоб допомогти людям впевнено планувати свої подорожі і відпустку, платформа надає у вигляді інтерактивної карти інформацію про відкриття кордонів, доступні транспортні засоби, обмеження на поїздки, заходи громадської охорони здоров'я і безпеки, такі як фізичне дистанціювання або носіння масок, а також іншу практичну інформацію для мандрівників. «Re-open EU» доступна на 24 офіційних мовах ЄС.

Таким чином, транспортна галузь, будучи значною за обсягом сферою глобальної економіки, не уникла масштабних негативних ефектів, пов'язаних з поширенням у світі коронавірусної інфекції. Міжнародні пасажирські перевезення, основна частка яких припадає на повітряний транспорт, випробували безпрецедентне скорочення внаслідок закриття державних кордонів і введення урядами інших обмежувальних заходів, які зробили неможливою регулярну діяльність авіакомпаній. Це призвело не тільки до фінансових втрат для самих перевізників, а й до серйозного скорочення робочих місць в секторі з подальшими соціально-економічними наслідками.

Вплив пандемії на сферу вантажоперевезень виявився в значній мірі опосередкованим і проявився, в основному, в скороченні попиту на послуги транспортних компаній через уповільнення глобальної економічної активності.

По мірі відновлення економіки спостерігається і стабілізація на міжнародному транспортному ринку перевезення вантажів. При цьому, на транспортні компанії лягло важливе завдання щодо забезпечення доставки медичних товарів, засобів індивідуального захисту та інших життєво необхідних товарів в умовах дефіциту, що склався в перші місяці пандемії. Поточна ситуація сприяє зростанню попиту на альтернативні варіанти вантажоперевезень, які раніше недостатньо активно використовувалися з економічних міркувань, але можуть отримати нові можливості для розвитку.

Пандемія, спричинена COVID-19, також привела до падіння цін на енергоносії, що в ряді випадків проявилось в скороченні цін на паливо і дозволило транспортним компаніям в деякій мірі компенсувати інші негативні ефекти. Сфера міського громадського транспорту зазнала падіння попиту на послуги на тлі введених обмежень на переміщення громадян, проте, додатковим фактором стало також небажання людей користуватися колективними засобами пересування через підвищений ризик зараження.

У той же час, необхідність збереження якості та періодичності надання суспільно значущої послуги при впровадженні обов'язкових запобіжних заходів призвела до зростання витрат компаній в умовах скорочення пасажиропотоку і виручки, що стало предметом уваги урядів і одним з основних напрямків державної підтримки транспортних підприємств.

У постпандемічній ситуації велика ймовірність того, що населення буде уникати використання громадського транспорту через високий ризик зараження і вибере індивідуальні форми мобільності. Тому більш широке використання можуть набути велосипеди (звичайні або електричні), засоби мікромобільності. Перевага, найімовірніше, зміститься в бік особистого транспорту на шкоду громадському транспорту.

Розробка заходів по відновленню транспортної галузі після COVID-19 і усунення наслідків кризи може вплинути на еволюцію в транспортній сфері та виникнення потреби у покращенні управління транспортом і розробки новаторських ідей ще більш актуальною.

Необхідність стимулювання інновацій в сфері мобільних додатків і послуг буде збільшуватися. Одночасно існує ризик зниження як приватних, так і державних інвестицій в транспортні інновації в зв'язку зі зміщенням пріоритетів в бік охорони здоров'я або обмеженістю ресурсів. Обмеження у використанні громадського транспорту, безсумнівно, матимуть позитивний вплив на навколишнє середовище.

У багатьох містах дійсно спостерігається зростання використання немоторизованих видів транспорту. Однак, люди можуть також звернутися до використання особистих автомобілів, чому сприяють низькі ціни на нафту і маркетинг з боку виробників автомобілів. Індустрія транспорту нарівні з індустрією готельного та туристичного бізнесу найбільше постраждала від кризи, але в міру відновлення глобального переміщення товарів і людей, стан у цих галузях стабілізується в довгостроковій перспективі.

Пандемія може посприяти переосмисленню організації трудового життя, транспорту та інфраструктури. Вона дає можливість переглянути не тільки методи роботи і впровадити дистанційний формат, а й адаптувати всю транспортну інфраструктуру до «нової нормальності».

Ці процеси потребують широкої підтримки з боку держав як в організаційному, так і в матеріальному плані. Уряди розробляють програми розвитку, виділяють субсидії, гранти, дають державні гарантії по кредитах транспортним компаніям. Реалізація даної діяльності вимагає ретельного контролю з боку вищих органів аудиту.



Пандемія COVID-19 може стати відправною точкою для глобальних змін в сфері транспорту, оскільки вона фундаментально змінює звички і порядок, що сформувалися в даній галузі.

Таким чином, період викликів і загроз можна розглядати як унікальну можливість для урядів посприяти переходу до більш стійких видів транспорту.

### *Практичні завдання*

**Завдання 1. «Дослідження впливу Ковід-19 на діяльність повітряного транспорту».**

Використовуючи методичні підходи оберіть авіакомпанії з країн ЄС та за допомогою мережі Інтернет здійсніть пошук інформації щодо змін умов діяльності під впливом COVID-19. Дайте відповіді на такі запитання:

1.1. Які управлінські дії були прийняті керівництвом авіакомпанії для виживання в умовах пандемії?

1.2. Як планує авіакомпанія нарощування обсяги діяльності в період після подолання пандемії?

1.3. На основі побудованих матриць здійснити бенчмаркінг найкращої практики діяльності авіакомпанії в ковідний та постковідний період.

1.4. Здійсніть порівняльний аналіз діяльності авіакомпаній ЄС, Катару та Китаю.

1.5. Здійсніть абстрактне моделювання та прогнозування діяльності авіакомпаній в посткризовий період.

### *Шаблон для виконання завдання*

Для виконання завдань скористатися запропонованими таблицями 4.15-4.17.

Таблиця 4.15

#### *Вплив Ковід-19 на діяльність повітряного транспорту*

Показники	Lufthansa	Swiss International Air	Austrian Airlines	KLM Royal	British Airways	Virgin Atlantic	Air France	Qatar Airways	Hainan Airlines (КНР)
Зменшення пасажиропотоку									
Зменшення чисельності працівників									
Зниження доходів									
Зменшення рейсів									
.....									

## Зміни умов діяльності в ковідний період

Дії авіакомпаній	Lufthansa	Swiss International Air	Austrian Airlines	KLM Royal Dutch	British Airways	Virgin Atlantic	Air France	Qatar Airways	Hainan Airlines (КНР)
Зменшення польотів по Європі	+	+	+	+			+	+	+
Необхідність дотримання санітарних вимог									
Падіння цін на енергоносії									
.....									

## План діяльності в постковідний період

Дії авіакомпаній	Lufthansa	Swiss International Air	Austrian Airlines	KLM Royal Dutch	British Airways	Virgin Atlantic	Air France	Qatar Airways	Hainan Airlines (КНР)
.....									

## Тестові завдання

*1. Парламент ЄС підтримав угоду про довгостроковий бюджет на відновлення економіки після COVID-19, згідно з якою Парламент ЄС та держави-члени домовились щодо довгострокового бюджету Європи та додаткового фінансування для відбудови Європи після COVID-19, зосередженої на:*

- a) підтримці внутрішнього товарного ринку;
- b) на забезпеченні прав громадян вільно пересуватися по всій території ЄС;
- c) на стимулюванні екологічної, безпечної та ефективної мобільності у всій Європі;
- d) робочих місцях, конкурентоспроможності підприємств та кращому захисті клімату.

**2. Угодою про довгостроковий бюджет на відновлення економіки після COVID-19, згідно з якою Парламент ЄС та держави-члени домовились щодо довгострокового бюджету Європи та додаткового фінансування для відбудови Європи після COVID-19, передбачено спрямувати на модернізацію політики дослідження та інновацій за допомогою Horizon Europe, в тому числі, і в транспортній галузі:**

- a) 80% суми;
- b) 50% суми;
- c) 35% суми;
- d) 23% суми.

**3. У зв'язку з тим, що галузь авіаційного транспорту найбільше постраждала від карантину у зв'язку з поширенням COVID-19 і потребує системних заходів підтримки від держави та бізнесу, експертами визначені потреби аеропортів на основі:**

- a) оцінки поточної пропускної спроможності та стану об'єктів інфраструктури аеропорту;
- b) програм з удосконалення та розширення діяльності, що знаходяться на етапі реалізації;
- c) пропускної спроможності, необхідної для задоволення очікуваного попиту пасажирів;
- d) всі відповіді вірні.

**4. В результаті пандемії, спричиненої коронавірусом, падіння обсягу пасажирських авіап перевезень лише за 2020р, повернуло показники до рівня:**

- a) 2003 року;
- b) 2000 року;
- c) 2012 року;
- d) 2016 року.

**5. Національною транспортною стратегією 2030 та Проектом Плану дій визначені такі основні фактори для розвитку авіаційного транспорту:**

- a) лібералізація авіап перевезень;
- b) модернізація аеронавігаційного обладнання;
- c) підвищення конкурентоспроможності аеропортів;
- d) дерегуляція господарської діяльності, включаючи аеропортові та авіаційні збори й фінансову звітність, шляхом впровадження сучасних підходів до економічного регулювання господарської діяльності;
- e) всі відповіді вірні.

**6. До основних факторів для розвитку авіаційного транспорту, визначених Національною транспортною стратегією 2030 та Проектом Плану дій, не відносяться:**

- a) підвищення конкуренції в галузі авіаперевезень та на ринку наземного забезпечення;
- b) впровадження міжнародних технічних і правових норм у сфері транспорту;
- c) дерегуляція господарської діяльності , включаючи аеропорти та авіаційні збори й фінансову звітність , шляхом впровадження сучасних підходів до економічного регулювання господарської діяльності;
- d) стимулювання існуючих авіаперевізників.

**7. За оцінками провідних авіаторів України, авіаційна галузь сьогодні потребує реалізації таких заходів:**

- a) надання поворотної фінансової допомоги міжнародним аеропортам Львів та Бориспіль, державному підприємству обслуговування повітряного руху «Украерорух»;
- b) сприяння стабілізаційним кредитам українським авіаперевізникам з метою погашення заборгованості перед державними аеропортами Львів та Бориспіль, а також ДП «Украерорух»;
- c) стимулювання внутрішніх авіаційних перевезень через скасування/зниження ПДВ на внутрішнє авіасполучення та скасування акцизу на авіаційне паливо;
- d) всі відповіді вірні.

**8. Європейською Комісією Індикативного Інвестиційного Плану дій коридорів TEN-T схвалено залучення європейських інвестицій у подальший розвиток інфраструктури окремих українських аеропортів з метою підвищення їхньої пропускної спроможності та якості надання послуг пасажиром, а саме:**

- a) аеропорти Бориспіль, Харків, Львів і Одеса;
- b) аеропорти Бориспіль, Київ (Жуляни), Харків і Одеса;
- c) аеропорти Київ (Жуляни), Харків, Львів і Одеса;
- d) аеропорти Бориспіль, Вінниця, Черкаси і Одеса.

### **9. Європейський спільний авіаційний простір (САП) – це:**

- a) двостороння угода між ЄС і третіми країнами про забезпечення екологічної безпеки та енергозбереження об'єктів цивільної авіації шляхом впровадження програми мотивації оновлення парку повітряних суден та зменшення шкідливого впливу цивільних повітряних суден на довкілля завдяки впровадженню новітніх технологій;
- b) всесвітня асоціація торговельно-економічного співробітництва між основними суб'єктами міжнародного авіаційного сектору;
- c) двостороння угода між ЄС і третіми країнами, що встановлює спільні стандарти безпеки та лібералізує ринкові відносини у сфері авіації, дозволяючи ефективніше та безпечніше використовувати повітряний простір.
- d) всі відповіді вірні.

### **10. Метою Угоди про САП є поступове формування спільного авіаційного простору між ЄС та його державами-членами й Україною, який заснований на:**

- a) ідентичних правилах у сфері безпеки польотів, авіаційної безпеки;
- b) ідентичних правилах у сфері сертифікації, управління повітряним рухом, захисту навколишнього середовища, захисту прав споживачів;
- c) ідентичних правилах у сфері систем комп'ютерного бронювання та соціальних норм в авіаційній галузі;
- d) всі відповіді вірні.

### **11. З метою підписання Угоди про спільний авіаційний простір між Україною на Європейським Союзом, Україна повинна інкорпорувати до свого законодавства:**

- a) 64 акти законодавства ЄС у сфері авіації;
- b) 25 актів законодавства ЄС у сфері авіації;
- c) 126 актів законодавства ЄС у сфері авіації;
- d) 10 акти законодавства ЄС у сфері авіації.

### **12. Зовнішня авіаційна політика в ЄС спрямована на:**

- a) забезпечення безпечних, максимально комфортних та економічно сприятливих умов для подорожей пасажирів повітряним транспортом;
- b) забезпечення інвестиційної привабливості та реалізації інвестиційних можливостей для компаній ЄС;
- c) процвітання європейської авіації;
- d) всі відповіді вірні.

### **13. Основними умовами реалізації зовнішньої авіаційної політики ЄС є:**

- a) ефективна реалізація нормативно-правових пакетів щодо Єдиного європейського неба, кінцевою метою яких є підвищення економічних, фінансових та екологічних показників надання аеронавігаційних послуг у Європі;
- b) забезпечення необхідної пропускної спроможності аеропортів та ефективності і комфортності послуг в європейських аеропортах;
- c) синхронізація зусиль усіх зацікавлених інституцій щодо досягнення поставленої мети;
- d) всі відповіді вірні.

### **Список рекомендованих джерел**

1. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. Зб. наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Вип. 99, 2020. С. 83-91.
2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Mostenska T.L. Aviation transport development. Economy. Finances. Right. - 2020. - №12. - Pp. 10-16. In a professional publication.
3. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Peculiarities of business development information providing of modern corporations. Global Scientific E-Journal "International Marketing and Management of Innovations". e-ISSN 2451-1668. 2020, P. 15-22.
4. Новак, В.О. Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління [Текст]: монографія / В.О. Новак, І.В. Гордієнко, О.К. Катерна, В.В. Матвеев, О.В. Ільєнко // – К. : НАУ, 2012. – 277 с.
5. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.
6. Коссе І., Кульчицька К. Авіаційний вектор східного партнерства: оцінка прогресу України, Молдови та Грузії у наближенні до авіаційного законодавства ЄС. Київ : Етна-1, 2017. 17 с.
7. Троценко А.М. Аеропорти України. URL:  
<https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/17139/1/Аеропорти%20України.pdf>

## 2.5. Перспективи розвитку повітряного транспорту Європейського Союзу

### Теоретичний матеріал

Зовнішня авіаційна політика в ЄС спрямована на забезпечення безпечних, максимально комфортних та економічно сприятливих умов для подорожей пасажирів повітряним транспортом, а також на забезпечення інвестиційної привабливості та реалізації інвестиційних можливостей для компаній ЄС.

Реалізація цієї амбітної зовнішньої авіаційної політики ЄС можлива за умови ефективної реалізації нормативно-правових пакетів щодо Єдиного європейського неба, кінцевою метою яких є підвищення економічних, фінансових та екологічних показників надання аеронавігаційних послуг у Європі; забезпечення необхідної пропускнуєї спроможності аеропортів та ефективності і комфортності послуг в європейських аеропортах; синхронізації зусиль усіх зацікавлених інституцій щодо досягнення поставленої мети.

<b>Європейський спільний авіаційний простір (САП)</b>	це двостороння угода між <u>ЄС</u> і третіми країнами, що встановлює спільні стандарти безпеки та лібералізує ринкові відносини у сфері авіації, дозволяючи ефективніше та безпечніше використовувати повітряний простір.
---	---

Всі зазначені вище аспекти в поєднанні з ефективними інноваціями і цифровими технологіями дозволять забезпечити високі стандарти ЄС в авіації. Стратегічні напрями розвитку європейської авіації представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Стратегічні напрями розвитку європейської авіації

Авіаційна стратегія ЄС спрямована на процвітання європейської авіації	
1	2
<b>Амбіціна зовнішня авіаційна політика в ЄС</b>	<input type="checkbox"/> Забезпечення надійності авіаційних перевезень <input type="checkbox"/> Забезпечення комфорту та кращих цін на авіаквитки для пасажирів <input type="checkbox"/> Безпека управління повітряним рухом в критичних ситуаціях <input type="checkbox"/> Забезпечення інвестиційної привабливості та реалізації можливостей для компаній ЄС

1	2
<b>Подолання бар'єрів</b>	<input type="checkbox"/> Єдине європейське небо <input type="checkbox"/> Забезпечення ефективності та комфортності послуг в європейських аеропортах <input type="checkbox"/> Забезпечення пропускної спроможності аеропортів <input type="checkbox"/> Синхронізація зусиль зацікавлених інституцій щодо досягнення поставленої мети
<b>Забезпечення високих стандартів ЄС</b>	<input type="checkbox"/> Безпека <input type="checkbox"/> Навколишнє середовище <input type="checkbox"/> Права пасажирів <input type="checkbox"/> Комунікації
<b>Інновації та цифрові технології</b>	<input type="checkbox"/> Задіяння системи SESAR <input type="checkbox"/> Модернізація управління авіа рухом <input type="checkbox"/> Визначення потенціалу ринку авіаперевезень <input type="checkbox"/> Визначення ринку безпілотників та встановлення правил для безпечних безпілотних операцій в ЄС <input type="checkbox"/> Розвиток безпілотної авіації

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1. «Дослідження сучасних тенденцій розвитку повітряного транспорту в країнах Європейського Союзу»**

Оберіть одну із запропонованих нижче тем, відберіть та проаналізуйте інформаційний матеріал, який стосується обраної теми.

Для цього необхідно скористатися літературними джерелами з наведеного нижче списку, а також додатковим, самостійно відібраним матеріалом.

Узагальнені результати Вашого аналізу оформіть у вигляді презентації. Обсяг презентаційної роботи 10-12 слайдів.

Для більш наглядного представлення результатів дослідження доцільно використовувати у презентації відео-, фото- матеріали, малюнки, таблиці, схеми тощо.

До виконання завдання необхідно застосувати креативний підхід, який би продемонстрував Ваш потенціал майбутнього фахівця у сфері повітряного транспорту.



## Теми для самостійної роботи

1. Інтеграція транспортної системи України до транспортної системи ЄС .
2. Можливості та загрози партнерської взаємодії українських та європейських компаній у сфері авіаційного транспорту.
3. Моя професійна компетентність у визначенні ключових компетенцій авіаційного підприємства.
4. Формування стратегії та моделі співпраці з європейськими партнерами у сфері авіаційного транспорту.
5. Стратегії, пріоритети, виклики та рішення у секторі авіаційного транспорту ЄС.
6. Перспективи та проблеми впровадження стратегій авіаційного транспорту ЄС.
7. Стратегії інтеграції вітчизняних авіатранспортних підприємств на ринки ЄС.
8. Європейські стандарти в галузі авіаційного транспорту.
9. Відновлення авіаційного транспорту України після COVID-19 з урахування досвіду ЄС.
10. Європейські стандарти розвитку повітряного транспорту.
11. Шляхи інтеграції вітчизняних авіаційних підприємств на ринки ЄС.
12. Елементи Кібербезпека та цифрової дипломатії у секторі авіаційного транспорту ЄС.
13. Європейська регіональна політика: баланс місцевих, національних та загальноєвропейських аспектів розвитку повітряного транспорту.
14. Інфраструктура аеропортів як елемент що об'єднує Європу: історія, новітні розробки та перспективи для потенціалу.
15. Європейський повітряний простір: можливості та виклики для України.

## Тестові завдання

### ***1. Критично важливими для подальшого розвитку авіації ЄС є:***

- a) наявність конкурентно-спроможних аеропортових послуг;
- b) злітно-посадкові смуги;
- c) пасажирські термінали та наземне обслуговування ;
- d) всі відповіді вірні.

**2. ЄС сприяє розвитку авіаційної інфраструктури шляхом:**

- a) заохочення інвестицій;
- b) використання інноваційних фінансових інструментів, з тим щоб сприяти зростанню, забезпечити згуртованість в ЄС та посилити його економічні, соціальні та культурні зв'язки з рештою світу;
- c) висвітлення загальних проблем та оновлення діючих правил аеропортів;
- d) всі відповіді вірні.

**3. Політику ЄС, спрямовану на збільшення пропускної спроможності аеропортів там, де є попит, і забезпечення того, щоб авіакомпанії та пасажирів мали високі стандарти безпеки та обслуговування, забезпечує:**

- a) ІКАО;
- b) Євроконтроль;
- c) Європейська обсерваторія з пропускної спроможності та якості аеропортів ;
- d) всі відповіді вірні.

**4. Аеропортові збори сплачуються:**

- a) авіакомпаніями за користування послугами аеропорту;
- b) опосередковано сплачуються пасажирів та відправниками вантажів через вартість квитка або експедиторський збір;
- c) відповіді А і Б вірні ;
- d) немає правильної відповіді.

**5. Аеропортові збори включають:**

- a) посадку пасажирів на повітряне судно, фрахт та інші збори, пов'язані з використанням інфраструктури аеропортів;
- b) використання злітно-посадкових смуг, пасажирських терміналів, оплату за підвищення кваліфікації співробітників служб організації пасажирських перевезень та вантажних перевезень;
- c) використання злітно-посадкових смуг, оплату за підвищення кваліфікації співробітників авіаційно-технічної бази;
- d) немає правильної відповіді.

**6. Коли Європейський Союз прийняв Директиву, яка доповнює політику щодо зборів за аеропорти та аеронавігаційне обслуговування, розроблену Міжнародною організацією цивільної авіації ІКАО?**

- a) у 2016р.;
- b) у 1999р.;
- c) у 2012р.;
- d) у 2009р.;

**7. Директива, доповнююча політику щодо зборів за аеропорти та аеронавігаційне обслуговування, яка розроблена Міжнародною організацією цивільної авіації ІКАО, прийнята Європейським Союзом з метою забезпечення:**

а) більшої прозорості витрат, які повинні покрити збори, адже аеропорти зобов'язані надавати детальний розподіл витрат авіакомпаніям для обґрунтування розрахунку аеропортових зборів;

б) недискримінації: авіакомпанії, які отримують ту саму послугу, сплачують однакову плату;

с) системи консультацій щодо тарифів між аеропортами та авіакомпаніями;

д) всі відповіді вірні.

**8. Диференціація оплати суми аеропортових зборів в країнах ЄС можлива за умови:**

а) якщо критерії для цього є чіткими та прозорими: (наприклад, за екологічними ознаками: нижчі тарифи для більш екологічно чистих літаків);

б) якщо критерії для цього є чіткими та прозорими: (наприклад, за пропускнуою спроможністю аеропортів: нижчі тарифи для аеропортів з вищою пропускнуою спроможністю);

с) якщо критерії для цього є чіткими та прозорими: (наприклад, за пропускнуою спроможністю аеропортів: вищі тарифи для аеропортів з вищою пропускнуою спроможністю);

д) неможлива.

### **Список рекомендованих джерел**

1. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. Зб. наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Вип. 99, 2020. С. 83-91.

2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Mostenska T.L. Aviation transport development. Economy. Finances. Right. - 2020. - №12. - Pp. 10-16. In a professional publication.

3. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Peculiarities of business development information providing of modern corporations. Global Scientific E-Journal "International Marketing and Management of Innovations". e-ISSN 2451-1668. 2020, P. 15-22.

4. Новак, В.О. Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління [Текст]: монографія / В.О. Новак, І.В. Гордієнко, О.К. Катерна, В.В. Матвеев, О.В. Ільєнко // – К. : НАУ, 2012. – 277 с.

5. Транспортна політика Європейського Союзу і України: Навчальний посібник / О.М. Кириленко, В.О. Новак, К.М. Разумова, І.Б. Зарубінська, Т.Л. Мостенська, О.А. Сьомін – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 60 с.

6. ЄС: Міжнародна економічна інтеграція

<https://sites.google.com/site/economorganizations/opek/es-evropejskij-souz>

7. Євроінтеграційний портал :<http://eu-ua.org/yevrointehratsiia/statystyka>

8. European Commission, 2016e. Commission Implementing Decision (EU) 2016/2019 of 16 November 2016 on the approval of modified traffic distribution rules for the airports Milan Malpensa, Milan Linate and Orio al Serio. Official Journal of the European Union, Volume 18.11.2016, pp. L 312/73-L 312/77.

9. Fageda, X., Jiménez, J. L. & Valido, J., 2017. An empirical evaluation of the effects of European public policies on island airfares. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, pp. 288-299.

10. Fageda, X., Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. & Fioravanti, R., 2018. Air connectivity in remote regions: A comprehensive review of existing transport policies worldwide. *Journal of Air Transport Management* 66, p. 65–75.

11. ICAO, 2013b. Price transparency in international air transport. [Online]

Available at:

[https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6wp015\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6wp015_en.pdf).

## 3. РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ В ЄС

### 3.1. Транспортно-логістичні кластери ЄС: сутність, види, умови створення та бар'єри для розвитку

#### Теоретичний матеріал

У сучасному економічному просторі значного розповсюдження набули різноманітні форми підприємницьких мереж, які формуються і діють на засадах збереження юридичної самостійності окремих суб'єктів, але при цьому добровільного узгодження господарської діяльності та співпраці в різних сферах. Найбільш поширеними та формалізованими мережами в європейських країнах є кластери підприємств. Їх діяльність та розвиток активно регулюється цілеспрямованою політикою Європейського Союзу на рівні національних та регіональних органів управління.

<b>Кластери підприємств</b>	групи географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють в певній сфері і характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють один одного.
-----------------------------	---

#### *Ознаки кластерів підприємств:*

- Географічна концентрація підприємств;
- Сукупність взаємодіючих підприємств у певному виді економічної діяльності;
- Критична маса підприємств, яка необхідна для досягнення внутрішньої динаміки;
- Збереження господарської самостійності учасників кластера;
- Висока інноваційна активність підприємств кластера;
- Конкурентні взаємовідносини між учасниками всередині кластера;
- Генерування синергетичних ефектів від взаємодії.

<b>Цікавий факт</b>	<p>Сьогодні в ЄС функціонує 2950 спеціалізованих кластерів із занятістю понад 500 працівників. У зазначених кластерах на 13,5 % вища середня заробітна плата, а також на 141% більше успішних стартапів.</p> <p>Більшість спеціалізованих кластерів функціонують в креативних галузях, галузях цифрових технологій або в галузях мобільності. Спеціалізовані кластери в галузях, що розвиваються, включають 16 компаній з високим зростанням (ріст середньорічного обороту або зайнятості щонайменше 20% річних протягом трьох років), у той час як кластери в інших галузях лише 9 таких компаній. Це означає, що спеціалізовані кластери включають на 77% більше компаній з високим зростанням, ніж інші.</p>
---------------------	---

*Критерії класифікації кластерів у ЄС:*

- ❑ **розмір** (загальна кількість працівників у галузі для даного регіону);
- ❑ **спеціалізація** (ступінь спеціалізації вимірюється коефіцієнтом розташування, який розраховується як співвідношення між часткою галузі в загальній зайнятості в даному регіоні та часткою галузі в загальній зайнятості у всіх країнах, що розглядаються в аналізі);
- ❑ **продуктивність** (вимірюється середньою заробітною платою на одного працівника (в еквівалентних одиницях повного робочого часу) в регіоні);
- ❑ **діяльність МСП** (вимірюється кількістю фірм з високим темпом зростанням (тобто ті, які мають річні темпи приросту 20% обороту або зайнятості протягом 3 років при дотриманні мінімальних порогів зайнятості та обсягу обороту);
- ❑ **наявність лідерів інновацій** (вимірюється кількістю глобальних прикордонних компаній, беруться до уваги 5% найкращих фірм з точки зору продуктивності (на основі доданої вартості, на одного працівника), розраховується шляхом складання факторних доходів: заробітної плати працівників, прибутку власників капіталу тощо у межах певної галузі, що розвивається або галузі-експортера протягом року).

<b>Цікавий факт</b>	<p>Найбільша кількість регіонів з успішно функціонуючими кластерами розташовується в Італії (7 регіонів), Іспанія (5 регіонів), Німеччина (4 регіони), Франція та Польща (по 2 регіони), Бельгія, Угорщина, Ірландія, Швеція та Великобританія мають по одному регіону, що потрапили в топ-25.</p>
---------------------	--

Згідно зазначеної класифікації виділяють чотири типи кластерів підприємств: високо продуктивні, середньо продуктивні, кластери базової продуктивності та кластери без виражених кластерних ефектів.

В основу формування кластера покладено принцип потрійної спіралі, який означає співпрацю між трьома основними інституційними учасниками: бізнесом, державою, наукою та освітою. У сучасних умовах ряд дослідників зазначають, що для формування інноваційних кластерів дану спіраль потрібно доповнювати таким додатковим учасником, як фінансові установи, які забезпечують необхідний приплив інвестиційного капіталу для прикладних досліджень та їх комерціалізації.

#### ***Основними учасниками кластерів в ЄС є:***

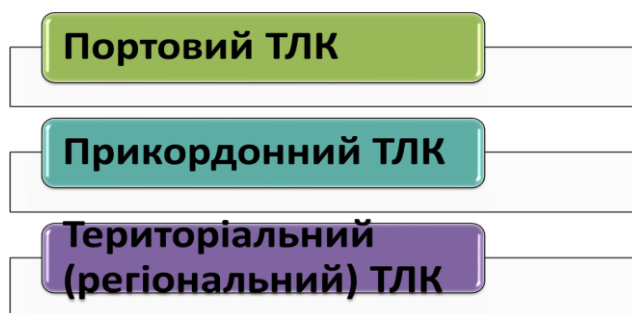
- компанії, що спеціалізуються на відповідних видах діяльності;
- компанії, які постачають продукцію або надають послуги для спеціалізованих компаній кластера;
- обслуговуючі компанії, які включають транспортну, енергетичну, інженерну, природоохоронну та інформаційно-телекомунікаційну інфраструктуру;
- компанії ринкової інфраструктури (аудиторські, консалтингові, кредитні, страхові та лізингові послуги, логістика, торгівля, операції з нерухомістю);
- науково-дослідні та освітні організації;
- некомерційні та громадські організації, об'єднання підприємців, торгово-промислові палати;
- організації інноваційної інфраструктури та інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва: бізнес-інкубатори, технопарки, промислові парки, венчурні фонди, центри трансферу технологій, центри розвитку дизайну, центри енергозбереження тощо;
- центри та агентства з розвитку підприємництва, регіонального та муніципального розвитку, залучення інвестицій, агентства з підтримки експорту товарів, державні та муніципальні фонди підтримки підприємництва, фонди сприяння кредитуванню, акціонерні інвестиційні фонди, які залучають інвестиції для суб'єктів малого і середнього підприємництва тощо.

Кластери в країнах Європейського Союзу є особливими еко-системами бізнесу, в яких успішно розвиваються різні за розмірами, видами економічної діяльності, стадіями життєвого циклу та цілями економічні суб'єкти.

При цьому важливо зазначити, що в кластері досягається насамперед синергетичний ефект, оскільки участь конкуруючих підприємств стає взаємовигідною.

Різновидом кластерів підприємств ЄС, які створюються у галузі транспорту та логістики є транспортно-логістичні кластери. Вони існують практично у всіх країнах Європейського Союзу, забезпечуючи ефективне функціонування промислово-транспортних систем.

<b>Транспортно-логістичний кластер</b>	група географічно локалізованих, взаємозалежних компаній, що спеціалізуються на зберіганні, супроводженні та доставці вантажів і пасажирів, а також організацій, що обслуговують об'єкти інфраструктури та інших організацій, які взаємодоповнюють і підсилюють сильні сторони один одного і реалізують конкурентні переваги даної території.
--	---



*Рис. 3.1. Різновиди транспортно-логістичних кластерів Європейського Союзу*

Портові ТЛК створюються на основі морських портів та позиціонуються як вантажні, оскільки в них вантажні перевезення складають переважну частку. Однак, пасажирські морські порти, там, де вони є, можуть бути складовими частинами портових ТЛК.

Через загальне зниження ролі внутрішніх водних шляхів та річкового транспорту, річкові порти, як правило, не є основою для формування ТЛК, але можуть бути важливою складовою територіальних ТЛК. Винятком можуть бути річкові порти, які доступні для морських судів.

Прикордонні ТЛК в країнах ЄС мають вантажну спеціалізацію й створюються на основі транспортних вузлів, які функціонують на перетинах великих міжнародних транспортних коридорів, що розташовані на державних кордонах.

Територіальні ТЛК в країнах ЄС створюються на основі транспортних систем середніх і великих міст, а також міських агломерацій.



У таких ТЛК присутні і пасажирський і вантажний сектори, які частково функціонують на загальній інфраструктурі, проте, в той же час кожен сектор має власну спеціалізовану інфраструктуру.

<b>Цікавий факт</b>	<p>У ЄС функціонує 72 транспортно-логістичних кластери. З них - один високої продуктивності, дев'ятнадцять кластерів – середньої продуктивності, п'ятдесят два – базової продуктивності. Високоєфективний кластер знаходиться у Великобританії (Лондон - Захід та Північний Захід).</p> <p>Кластери середньої ефективності сформовано в Німеччині (Дармштадт), Ірландії, Іспанії (Галісія, Паїс Васко, Мадрид, Кастилія-і-Леон, Кастилія-Ла-Манча, Комунідад Валенсія, Андалусія, Канарські острови), Франції (Рона-Альпи), Італії (Лігурія, Ломбардія, Лаціо), Румунії (Північно-Захід, Центр, Захід), Словаччині (Західна Словаччина).</p>
---------------------	--

***Передумови, що визначають можливість формування та ефективність кластерної взаємодії компаній:***

❑ ***Природні:*** географічне розташування, наявність природних транспортних артерій, повноводність рік, історичне розташування торгових коридорів тощо



❑ ***Економічні:*** рівень концентрація та локалізації підприємств певної сфери економічної діяльності, рівень економічної та інноваційної кооперації та спеціалізації, рівень між секторальної взаємодії, кількість МСП тощо

❑ ***Соціальні:*** рівень економічної довіри, соціальної активності, розвиток між організаційних комунікацій, наявність досвіду мережевої співпраці тощо

❑ ***Інституційні:*** розвиток відповідної нормативно-правової бази для регулювання діяльності кластерів, наявність та дієвість загально державних та регіональних програм підтримки розвитку кластерів, рівень розвитку спеціалізованих кластерних організацій, активність галузевих асоціацій та інших стейкхолдерів тощо.

*Кластерні ефекти* від економічної взаємодії спеціалізованих груп компаній можуть проявлятися на чотирьох рівнях: підприємницькому, регіональному, галузевому (міжгалузевому) та національному (загальноєвропейському).

### Фактори, які впливають на розвиток транспортно-логістичних кластерів Європейського Союзу

 Фактори, що стимулюють зростання транспортно-логістичних кластерів	 Фактори, що гальмують зростання транспортно-логістичних кластерів
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Високий рівень економічного потенціалу регіону</li> <li>▪ Високий ступінь розвитку регіональної інфраструктури</li> <li>▪ Високий ступінь розвитку освітньої та інноваційної інфраструктури</li> <li>▪ Розвиненість інституційного середовища</li> <li>▪ Вигідне позиціонування по відношенню до національних та міжнародних транспортних коридорів</li> <li>▪ Наявність національних, регіональних чи міжрегіональних програм підтримки кластерів на різних рівнях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Особливості (відмінності) законодавчого регулювання діяльності кластерів в різних країнах ЄС</li> <li>▪ Проблеми знаходження спільних інтересів між різними суб'єктами кластера;</li> <li>▪ Різний рівень економічного розвитку європейських регіонів</li> <li>▪ Проблеми кластерного менеджменту, які пов'язані з необхідністю залучення управлінського персоналу, що володіє особливим поєднанням професійних знань та вмінь, які забезпечують ефективне управління кластерною синергією</li> </ul>

### Практичні завдання

#### Кейс 1. «Аналіз видів, структури та спеціалізації транспортно-логістичних кластерів країн Європейського Союзу»

Таблиця 3. 2

#### Характеристика транспортно-логістичних кластерів країн ЄС

Розташування кластера	Характеристика
1	2
<b>BTS Rail Saxony</b> кластер залізничних технологій у Центральній Німеччині	Мережа, яка поєднує близько 70 членів, які представляють переважно малі та середні компанії Саксонії, які працюють в галузі залізничних технологій, а також понад тисячу стейкхолдерів від бізнесу, науки та політики. Учасники кластерної мережі виграють від тісної співпраці з науковими дослідженнями та наукою (особливо з Університетом передового досвіду м. Дрезден) та міжгалузевими мережами. Крім того, BTS Rail Saxony представляє інтереси галузі залізничних технологій Саксонії перед державними установами і тим самим забезпечує співпрацю політики та бізнесу.

1	2
<p><b>Кластер «Авіаційна долина», Польща</b></p>	<p>Розташований на південному сході Польщі в столиці Підкарпатського воєводства - Жешуві.</p> <p>«Авіаційна долина» характеризується сильною концентрацією заводів авіаційної промисловості, навчальних центрів пілотів, університетів та науково-дослідних та дослідно-конструкторських установ, що спеціалізуються на цих сферах. Цей кластер знаходиться в одному з найменш розвинених регіонів ЄС.</p> <p>Авіаційну долину утворили 18 членів-засновників у 2003 р. У даний час кластер складається з понад 140 організацій.</p>
<p><b>«Південний залізничний кластер», Польща</b></p>	<p>Бенефіціаром проекту «Залізничний кластер» є неурядова організація: Південна залізнична кластерна асоціація, що базується в м. Катовіце. Кластер налічує 55 організацій, які працюють у галузі транспорту та суміжних з нею секторах. Зокрема, до кластера входить п'ять університетів, наукові підрозділи та навчальні центри; департамент транспорту економічного університету в м. Катовіце; Вища школа бізнесу в Домброва-Гурнича; Економіко-гуманітарний університет у м. Бельсько-Бяла. А також чотири науково-дослідні інститути, три інститути ділового середовища, що спрямовані на підтримку розвитку підприємництва на регіональному рівні, тринадцять експертних та консалтингових компаній, сім виробників залізничної продукції, два залізничні перевізники, чотири компанії з будівництва залізниць та інші.</p>
<p><b>Морський кластер Норвегії (Norwegian Maritime Cluster)</b></p>	<p>Центром кластера є м.Осло. В останньому звіті Menon Economics Осло визнано третім провідним морським містом у світі після Сінгапуру та Гамбурга. Місто посіло перше місце в галузі морських технологій, випередивши Сінгапур, Токіо, Шанхай і посіло друге місце у галузі фінансової привабливості та конкурентоспроможності.</p> <p>Осло також посіло друге місце за кількістю інноваційних та підприємницьких морських міст.</p> <p>Норвезький кластер є найповнішим морським кластером у світі, оскільки в регіоні Осло існує велика верф Vard Breivik, і переважна більшість суднобудування знаходиться на західному узбережжі Норвегії.</p> <p>Морський кластер Норвегії є унікальною морською агломерацією, до складу якої входять судновласники, верфі, виробники обладнання, морські архітектори, науково-дослідні та освітні центри, національні органи влади, місцеві портові управління та організації моряків, судові брокери, виробники морського програмного забезпечення, морські андеррайтери, транспортно-експедиторські та логістичні компанії.</p>

1	2
<p><b>Морський кластер Нідерландів (The Dutch Maritime Network)</b></p>	<p>Кластер налічує понад 12 000 морських компаній. Він охоплює судноплавну галузь країни, основні порти, найбільший у світі днопоглиблювальний флот, найбільший європейський флот внутрішніх барж, третю за величиною суднобудівну галузь в Європейському Союзі (за кількістю суден), включаючи престижний сектор будівництва яхт, фінансування судноплавства, юридичних радників, страховиків, морську освіту та дослідження, сучасний Королівський флот, постачальників обладнання та сфера послуг. Всі разом вони утворюють величезну морську мережу.</p>
<p><b>Морський кластер Північної Німеччини Шлезвіг-Гольштейн</b></p>	<p>Мережа господарюючих суб'єктів та стейкхолдерів морської галузі, що налічує близько 350 учасників від бізнесу, науки та держави.</p> <p>Кластер інтегрований у транскордонну мережу, MCN SH. Він поєднує різні морські сектори: рибальство, суднобудування, вантажні та пасажирські морські перевезення, виробництво суднового та портового обладнання, будівництво гідротехнічних берегових споруд, отримання «чистих» видів енергії, офшорні конструкції, інформаційні технології, морський туризм, науково-дослідні інститути різних профілів – біологія, екологія, офшорні технології, технології видобутку нафти та газу, океанографія, гідрографія, технології суднобудування; освітні організації.</p>

1.1. Уважно вивчіть подані у табл. 3.2, де характеризуються транспортно-логістичні кластери країн Європейського Союзу, узагальніть інформацію у формі таблиці 3.3.

### Шаблон для виконання

Таблиця 3.3

### Узагальнена інформація про транспортно-логістичні кластери країн ЄС

Назва кластера	Вид транспортно-логістичного кластера	Склад учасників	Спеціалізація кластера
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

1.2. Висловіть своє судження з приводу того, як кількість учасників кластера впливає на ефективність кластерної взаємодії.

1.3. Які передумови (економічні, географічні, соціальні, інституційні тощо) визначили формування транспортно-логістичних кластерів поданих у табл.3.2.

### **Тестові завдання**

- 1. Які суб'єкти обов'язково мають бути представлені серед учасників кластера?**
  - a) бізнес-компанії,
  - b) наукові та освітні установи,
  - c) державні установи,
  - d) банки,
  - e) компанії транспорту та зв'язку.
- 2. Потрійна спіраль кластера представлена суб'єктами:**
  - a) бізнес-наука-державна,
  - b) бізнес-банки-державна,
  - c) освіта-наука-державна,
  - d) бізнес-наука-освіта.
- 3. Який з критеріїв не використовують в країнах ЄС для класифікації кластерів підприємств?**
  - a) спеціалізація,
  - b) продуктивність,
  - c) діяльність малих та середніх підприємств,
  - d) залучення до регіональних програм.
- 4. Групи географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють в певній сфері і характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють один одного. Опис якої категорії наведено?**
  - a) транспортно-логістичний кластер,
  - b) кластер підприємств,
  - c) логістична мережа,
  - d) підприємницька асоціація.
- 5. Кластери, які формуються на основі морських портів називаються:**
  - a) портовими,
  - b) територіальними,

- c) прикордонними,
- d) регіональними.

**6. Кластери, які формуються на основі транспортних вузлів, які функціонують на перетинах великих міжнародних транспортних коридорів, що розташовані на державних кордонах називаються:**

- a) портовими,
- b) територіальними,
- c) прикордонними,
- d) транспортно-логістичними.

**7. Що з переліченого не є ознакою кластера підприємств?**

- a) географічна концентрація підприємств,
- b) сукупність взаємодіючих підприємств у певному виді економічної діяльності,
- c) збереження господарської самостійності учасників кластера,
- d) конкурентні взаємовідносини між учасниками всередині кластера,
- e) генерування синергетичних ефектів від взаємодії,
- f) формальний характер взаємодії між учасниками кластера.

**8. Група географічно локалізованих, взаємозалежних компаній, що спеціалізуються на зберіганні, супроводженні та доставці вантажів і пасажирів, а також організацій, що обслуговують об'єкти інфраструктури та інших організацій, які взаємодоповнюють і підсилюють сильні сторони один одного і реалізують конкурентні переваги даної території. Опис якої категорії наведено?**

- a) транспортно-логістичний кластер,
- b) територіальний кластер підприємств,
- c) логістична мережа,
- d) підприємницька асоціація.

**9. Які з перелічених нижче передумов не відіграють істотної ролі для налагодження успішної кластерної взаємодії?**

- a) географічне розташування,
- b) рівень концентрації та локалізації підприємств певної сфери економічної діяльності,
- c) рівень економічної та інноваційної кооперації,
- d) участь у грантових програмах,
- e) низький рівень соціального капіталу у регіоні.

**10. Які із перелічених нижче факторів носять гальмівний характер для розвитку транспортно-логістичних кластерів в країнах ЄС?**

- a) низький рівень економічного потенціалу регіону,
- b) високий ступінь розвитку регіональної інфраструктури,
- c) високий ступінь розвитку освітньої та інноваційної інфраструктури,
- d) нерозвиненість інституційного середовища,
- e) вигідне позиціонування по відношенню до національних та міжнародних транспортних коридорів.

**11. Яка з перелічених передумов не впливає на ефективність кластерної взаємодії компаній?**

- a) рівень економічної та інноваційної кооперації, рівень між секторальною взаємодією,
- b) наявність та дієвість загально державних та регіональних програм підтримки розвитку кластерів,
- c) розвиток між організаційних комунікацій,
- d) загальний рівень доходів населення в країні.

**Список рекомендованих джерел**

1. Партола А. І., Паливода О. М., Боняр С. М. Інноваційний розвиток транспорту України: кластерний підхід: монографія. К.: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. 206 с.

2. Паливода, О. О., & Селіверстова, О. С. Управління інноваційним розвитком промисловості у країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*, 2017, 1(1(9)), 185–191.

3. European Panorama of Clusters and Industrial Change URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)

4. Cluster Internationalisation and Global Mega Trends URL: [http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Cluster\\_Internationalisation-and-Global\\_Mega\\_Trends\\_Report.pdf](http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Cluster_Internationalisation-and-Global_Mega_Trends_Report.pdf)

5. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships URL: <https://events.idloom.com/files/events/4538/files/smart-guide-for-eu-strategic-cluster-partnerships.pdf>

6. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu)

## 3.2. Сучасна кластерна політика на практиці: інструменти для дії

### Теоретичний матеріал

Підтримка розвитку кластерів підприємств вважається важливим елементом економічної політики в європейських країнах. Перші кластерні програми з'явилися у ряді регіонів Італії, Німеччини, Австрії ще в 70-80-ті роки минулого століття. Із середини 90-х років ХХ століття почалося активне поширення національних програм підтримки кластерів у європейських країнах.

На сучасному етапі спостерігається перехід до розвитку кластерів міжнародного значення (world - class clusters) на основі впровадження стратегії «розумної спеціалізації».

Загальноєвропейська кластерна політика спрямована на доповнення національних та регіональних заходів, які спрямовані на розвиток кооперації між кластерами, в тому числі міжнародними та прикордонними.

<b>Кластерна політика ЄС</b>	ключовий інструмент зростання конкурентоспроможності галузей і регіонів, підвищення інноваційного потенціалу та економічного розвитку в середньостроковій і довгостроковій перспективі.
------------------------------	---

Сучасна кластерна політика ЄС має на меті створити сприятливу бізнес-екосистему для інновацій та підприємництва, в якій можуть з'явитися нові промислові ланцюжки створення вартості та нові галузі промисловості.

Підтримка кластерів підприємств у ЄС здійснюється через Європейський Фонд Регіонального Розвитку та його програму «Регіональні інноваційні стратегії».

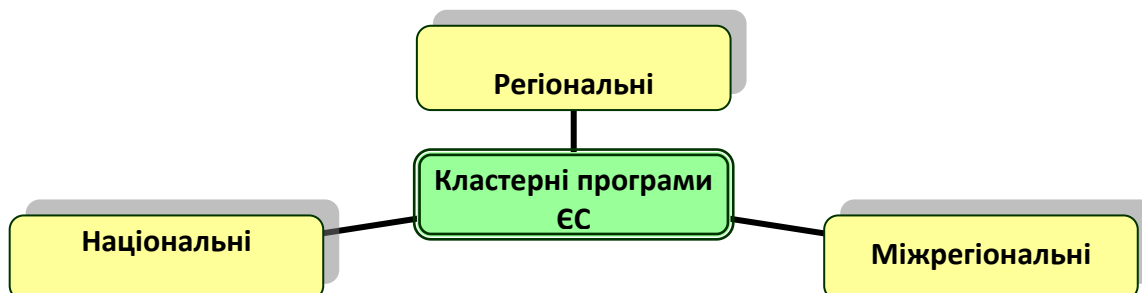
Її основні напрямки передбачають:

- перетворення інновацій в один із пріоритетів регіональної політики;
- збільшення числа здійснюваних фірмами інноваційних проєктів;
- розвиток кооперації і співробітництва між підприємствами та державними установами.

<b>Цікавий факт</b>	На підтримку кластерів та ділових мереж ЄС інвестовано у 2019 р. 2,32 млрд. євро інвестицій в першу чергу на користь МСП. Італія, Великобританія, Німеччина, Португалія, Польща, Франція та Греція - країни, в яких було інвестовано понад 100 млн. євро на підтримку кластерів у період 2014-2020 рр. Таким чином, підтримка кластерів вважається важливим елементом економічної політики в європейських країнах.
---------------------	--



У Європейському Союзі кластерна політика здійснюється на трьох рівнях: національному, регіональному та міжрегіональному. Відповідно до цього підходу розрізняють й кластерні програми (рис.3.2).



**Рис. 3.2. Різновиди кластерних програм ЄС**

У більшості європейських країн кластерні програми розробляються на національному рівні. У Франції важливий як національний, так і регіональний рівень підтримки, тоді як у Німеччині та Польщі створюються кластерні програми відразу на трьох рівнях: національному, регіональному та міжрегіональному.

Кожна країна ЄС реалізує кластерні програми відповідно до власних підходів та завдань (рис. 3.3.).

- Посилення структур співпраці між компаніями, галузями та наукою
- Підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств (МСП)
- Підтримка діяльності з інтернаціоналізації
- Посилення значимості діяльності кластерів
- Сприяння науково-дослідній діяльності, розробці та впровадженню технологій
- Розвиток інноваційного потенціалу
- Підтримка досконалості членів кластеру
- Посилення інноваційних екосистем у конкретних регіонах
- Сприяння підприємництву, стартапам та спін-оффам
- Сприяння масштабуванню
- Сприяння соціальній економіці та іншим ініціативам на основі солідарності для стратегій місцевого розвитку

**Рис. 3.3. Найважливіші цілі національних кластерних програм країн ЄС**

<b>Важливо</b>	Кластерні національні програми ЄС орієнтуються на галузі, що розвиваються; між секторальну співпрацю; малий та середній бізнес, а також на «зрілі» галузі, які вже пройшли фази розвитку та зростання або реструктуризацію.
----------------	---

Кластерні програми країн ЄС тісно пов'язані з такими напрямками державної політики, як:

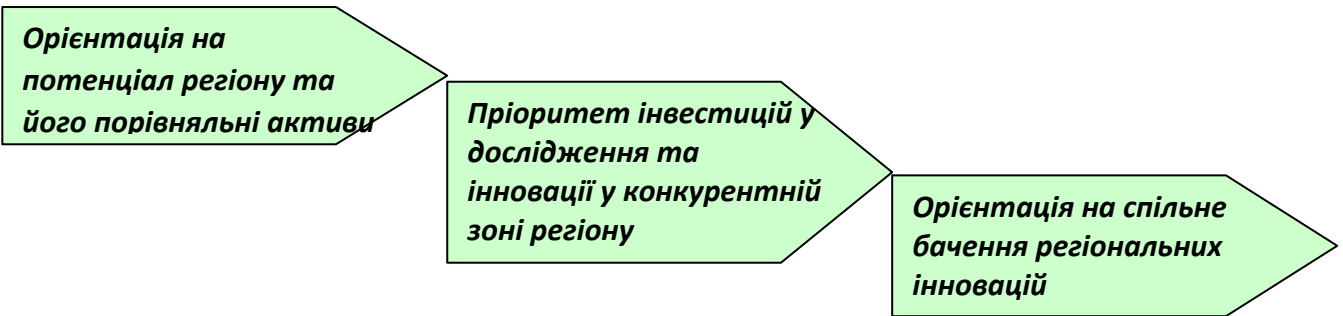
- політика регулювання та стимулювання інновацій, технологій та НДДКР,
- політики на підтримку стратегій розумної спеціалізації ,
- політика підтримки приватного бізнесу, включаючи МСП та їх зростання.

Відмінною ознакою кластерної політики країн ЄС є її розвиток у тісному взаємозв'язку з реалізацією концепції «розумної» спеціалізації регіонів.

<b>Розумна спеціалізація</b>	це інноваційний підхід, який має на меті стимулювати зростання виробництва та робочих місць в Європі, шляхом надання можливості кожному регіону визначити та розвинути власні конкурентні переваги.
------------------------------	---

Завдяки партнерству та підходу знизу вгору, розумна спеціалізація об'єднує місцеві органи влади, наукові кола, бізнес-сфери та громадянське суспільство, працюючи над реалізацією довгострокових стратегій зростання, які підтримуються фінансовими коштами ЄС.

Ключовою відмінністю «розумної спеціалізації» від традиційної промислової політики, навіть інноваційної - є інтерактивний процес, так званий «підприємницький пошук», в рамках якого ринок і приватний сектор досліджують можливості нової діяльності, в той час як уряд підтримує економічних суб'єктів, які найбільшою мірою здатні реалізувати новий потенціал.



*Рис. 3.4. Ознаки розумної спеціалізації регіонів ЄС*

Важливо зазначити, що частина транспортно-логістичних кластерів, переважно портових, реалізує свої кластерні програми у тісному взаємозв'язку із концепцією «блакитної» економіки ЄС.

<b>Концепція «блакитної економіки»</b>	передбачає «стале використання океанських ресурсів для економічного зростання, покращення засобів до існування та робочих місць при збереженні балансу екосистеми океану» (визначення Світового банку). Європейська комісія визначає «блакитну» економіку як «всю економічну діяльність, пов'язану з океанами, морями та узбережжями».
--	--

Першочерговими заходами у національних кластерних програмах є: підтримка участі МСП у кластерах, міжнародна кластерна співпраця, інтернаціоналізація діяльності кластеру, міжгалузева співпраця, фінансування проектів досліджень та розробок членів кластеру, розвиток кластерних організацій. Для реалізації перелічених заходів кластери підприємств залучають різноманітні джерела фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Основні джерела фінансування кластерних організацій

№	Джерела фінансування кластерних організацій
1	Державне фінансування
2	Членські внески
3	Дослідницькі, технологічні та інноваційні проекти членів кластеру
4	Платні послуги
5	Фінансування від місцевих стейхолдерів
6	Інші приватні джерела, посередники / асоціації, фінансування з трастів та неурядових організацій
7	Прямі програми ЄС (COSME, Horizon 2020) та фонди іноземних бізнес-асоціацій

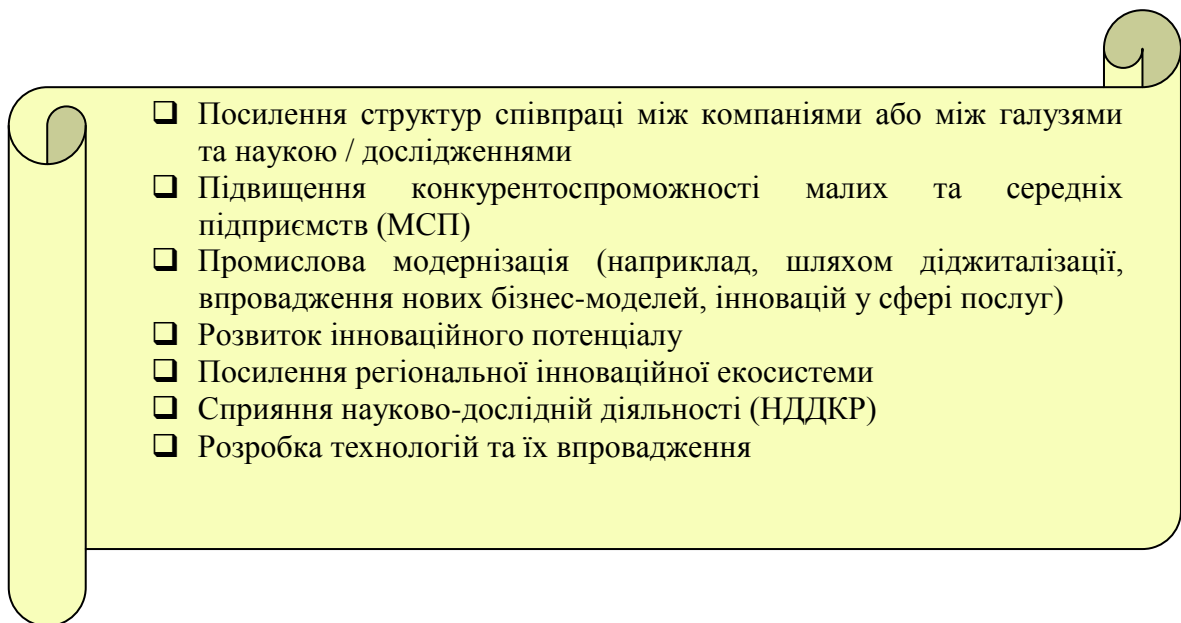
<b>Важливо</b>	Висока актуальність членських внесків свідчить про доречність кластерної підтримки для клієнтів. Однак є лише кілька прикладів кластерних організацій, які повністю фінансуються приватними суб'єктами.
----------------	---

Крім перелічених джерел фінансування у кластерних програмах країнах ЄС використовуються також такі інструменти підтримки кластерів, як:

- гранти,
- навчання кластерного менеджменту,
- допомога у створенні мереж або побудові партнерства,
- технічна допомога,
- позики чи гарантії,
- моніторинг тенденцій,
- експортні консультації, навчання, тренінги,
- вкладення капіталу (спільне фінансування),
- пожертви.

Фінансування залежить від кола цілей та заходів, на які спрямована програма, кількості дійових осіб та ініціатив, які програми планує реалізувати.

Поряд з національними кластерними програмами у країнах ЄС реалізуються регіональні програми з підтримки розвитку кластерів підприємств. Їх цілі представлено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Цілі регіональних кластерних програм**

Цілі, що спрямовані на підтримку структур співпраці в рамках кластерів, конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, а також наукової та інноваційної діяльності мають пріоритетне значення в регіональних кластерних програмах ЄС. Регіональна підтримка кластерів підприємств у цьому відношенні не відрізняється від кластерних програм на національному рівні.

Лише цілі інтернаціоналізації діяльності мають нижчий пріоритет у регіональних програмах порівняно з національними.

Найпоширеніші механізми підтримки кластерів у регіональних кластерних програмах представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Найпоширеніші механізми підтримки кластерів  
у регіональних кластерних програмах ЄС**

№	Механізми підтримки кластерів у регіональних кластерних програмах Європейського Союзу
1	Підтримка міжгалузевої співпраці
2	Підтримка участі МСП у кластерах
3	Подальший розвиток існуючих організацій з управління кластерами
4	Фінансування мережових заходів
5	Підтримка міжнародної кластерної співпраці
6	Сприяння діджиталізації
7	Підтримка інтернаціоналізації діяльності кластеру
8	Фінансування науково-дослідних проєктів членів кластеру
9	Сприяння новій культурі співпраці з різними зацікавленими сторонами
10	Підтримка виходу на ринок (наприклад, тестування, перевірка концепції, створення прототипів, демонстраційних проєктів)
11	Сприяння інноваційним бізнес-моделям
12	Надання технічної допомоги організаціям з управління кластерами (консультації, тренінги з удосконалення управління кластерами)
13	Створення кластерної інфраструктури
14	Сприяння екологічній ефективності
15	Забезпечення та підтримка PR-діяльності кластерів

Величина регіону, спектр заходів, реалізованих за допомогою кластерної програми, а також кількість та типи підтримуваних кластерів відіграють вирішальну роль при визначенні обсягу бюджету регіональної кластерної програми. Важливо підкреслити високий ступінь взаємозв'язку між регіональною політикою та кластерними організаціями: з останніми консультуються у стратегічному плануванні та формуванні політики.

Для підтримки кластерної політики у Європейському Союзі створено ряд інституцій, метою яких є сприяння розвитку кластерів підприємств.

Найвагомішими серед них є: Європейська кластерна обсерваторія (ЕСО), Європейський кластерний альянс (ЕСА), Європейська ініціатива кластерної досконалості (ЕСЕІ), Європейська платформа для кластерної співпраці (ЕССР).

*Європейська кластерна обсерваторія (ЕСО)* заснована в 2007 році як єдина структура для генерування інформації про кластери та кластерну політику в Європі. Обсерваторія надає дані та аналіз кластерів, Інтернет-бібліотеку та різні навчальні ініціативи.

*Європейський кластерний альянс (ЕСА)* створений у 2006 році як відкрита платформа для політичного діалогу між національними та регіональними органами влади. Серед основних цілей: сприяння гнучкій між кластерній співпраці на європейському рівні та активізації діяльності кластерної мережі; співпраця з іншими мережами та організаціями, які підтримують кластери на європейському та глобальному рівнях; сприяння інтернаціоналізації членів кластеру, їх кращому знанню про європейські кластери тощо.

*Європейська ініціатива кластерної досконалості (ЕСЕІ)* існує з 2009 року. Дана інституція забезпечує кластерне тестування та маркування в Європі на основі методології порівняльного аналізу кластерів. Це підтримує професійне управління кластерами та сприяє створенню кластерів світового класу по всій Європі.

Європейська платформа для кластерної співпраці (ЕССР) - це програма кластерної інтернаціоналізації для МСП, що фінансується в рамках COSME. Вона започаткована Європейською Комісією у 2016 році для підвищення конкурентоспроможності за допомогою транснаціонального та міжнародного співробітництва.

Таким чином, сучасна кластерна політика – це системний підхід, який поєднує різні політики, програми та інструменти.

## **Практичні завдання**

### **Кейс 1. «Дослідження кластерних програм в країнах Європейського Союзу»**

Кластерна обсерваторія у 2008 році визначила 69 національних кластерних програм та 88 регіональних кластерних програм. Деякі країни мають багаторічний досвід у підтримці кластерних зусиль, а інші розпочали лише нещодавно. Відмінності також можна побачити у розмірі державної фінансової підтримки, що виділяється на політику кластерів та відповідні програми та ініціативи.

Опитування, проведене у 2015 році Європейською кластерною обсерваторією, виявило 16 національних кластерних програм у 15 країнах ЄС, при цьому деякі країни перебувають у процесі перегляду своєї національної політики та програм щодо кластерів, а невелика кількість не має такої політики щодо кластерів на національному рівні.

Деякі з останніх оцінок національних кластерних програм, наприклад, французької програми «Кластери конкурентоспроможності» (2012) та Німецький «Конкурс провідних крайових кластерів» (2014) показують, що кластери не тільки вигідні, але й що інвестиції з кластерну політику окупаються.

Оцінка французької національної ініціативи "Кластери конкурентоспроможності", реалізованої в період 2006-2009рр., показала, що ініціатива дала значний поштовх інвестиціям у НДДКР (на 2,5 млрд євро державної підтримки було відкрито майже 1500 проєктів) та генерувала понад 6,5 млрд євро витрат на НДДКР), сприяла значному розширенню співпраці між промисловістю та науково-дослідними інституціями та була корисною для МСП (оскільки 80 % з 9700 фірм, охоплених ініціативою, були МСП, які також отримали понад 50 % фінансування, виділеного Кластерним фондом конкурентоспроможності).

Більше шести з десяти фірм створили робочі місця завдяки «кластерам конкурентоспроможності» і 84 % зберегли свої робочі місця. Крім того, було створено щонайменше 1 000 патентів та 200 стартапів.

Оцінка німецької програми «Конкурсу провідних крайових кластерів» також засвідчила позитивний вплив кластерної взаємодії на покращення доступності до ресурсів, зокрема людського капіталу. Програма мала значний вплив на щільність та розмір мереж, а також призвела до посилення співпраці між МСП та великим бізнесом. Спостерігався помітний позитивний вплив на продуктові та процесові інновації. Обидві оцінки підтверджують, що ці дві програми є гарними прикладами і містять різноманітні найкращі практики для розробки та впровадження кластерних програм.

Політики та програмні агентства все більше зосереджуються на використанні оцінок кластерних програм як способу підвищення ефективності та результативності наданої підтримки.

Проаналізуйте інформацію щодо кластерних програм у деяких європейських країнах представлену у табл.3. 6 та надайте відповіді на запитання.

## Характеристика кластерних програм окремих країн ЄС

Країна	Кластерні програми
<b>Австрія</b>	Національна кластерна платформа існує в країні з 2008 року.
<b>Естонія</b>	В Естонії послідовно діють кластерні програми: Підтримка кластерного розвитку (2008-2013), (2014-2020), Програма розвитку кластерів (2019-2023).
<b>Данія</b>	Інноваційні мережі, орієнтовані на розповсюдження та співпрацю в наукових колах, можуть існувати як кластерні організації, а також як установи знань. Регіональна влада також підтримує кластерні ініціативи. Виконавча рада Данії з питань розвитку бізнесу, створена наприкінці 2018 року, підтримує кластерну діяльність та інноваційні мережі.
<b>Німеччина</b>	<p>В даний час існує понад 4 програми. Три поточні основні кластерні ініціативи Федерального міністерства освіти та досліджень (BMBWF): а) <i>Інтернаціоналізація передових кластерів, перспективних проєктів та порівняльних мереж</i>, б) <i>Інноваційні форуми для МСП</i>, в) <i>Передова кластерна конкуренція</i>. Цей конкурс передбачав 600 мільйонів євро підтримки кластерам. Він мав три раунди відбору, протягом яких кожного разу вибирають п'ять передових кластерів. Кожна з успішних кластерних організацій отримала до 40 мільйонів євро фінансування на 5 років.</p> <p>Існують й інші програми BMBWF, які використовуються для підтримки кластерного розвитку.</p> <p>Суттєву підтримку кластерів здійснюють Федеральне міністерство економіки та енергетики (BMWi) та регіони Німеччини (Länder).</p>
<b>Франція</b>	Кластерна політика конкурентоспроможності, розпочата в середині 2000-х. На першому етапі для підтримки було обрано 67 кластерів конкурентоспроможності. На поточному четвертому етапі 56 кластерів у 13 центральних регіонах та у 2 віддалених регіонах Франції були удостоєні відзнаки конкурентоспроможності.



<b>Литва</b>	<p>Проект «Сприяння та розвиток інноваційних мереж (INOLINK)» сприяє інтеграції підприємств у кластери, зростанню зрілості кластерів та міжнародній співпраці.</p> <p>Литовська програма інноваційного розвитку на 2014-2020 роки (LIDP) охоплювала всі питання, пов'язані з державною інноваційною політикою у тому числі інтеграції кластерів у глобальні ланцюжки створення вартості. У Литві діє Концепція розвитку литовських кластерів.</p>
<b>Греція</b>	<p>Національна програма «Створення інноваційних кластерів - грецький продукт, єдиний ринок: Планета» діяла протягом 2011-2015 років (річний бюджет 8 млн євро).</p> <p>Фінансування здійснювалось із національного бюджету, фондів ЄС та приватного сектору. Національну програму створення інноваційних кластерів відновлено у поточному періоді.</p>

### **Завдання:**

- 1.1. Які основні цілі та напрями реалізації національних кластерних програм в країнах ЄС?
- 1.2. Чому в кожній країні ЄС застосовуються власні підходи та програм підтримки кластерів підприємств?
- 1.3. На які рівні влади, як правило, покладено завдання підтримки кластерів підприємств та реалізації кластерних програм у досліджуваних країнах?
- 1.4. Якими кількісними на якісними показниками вимірюється ефективність та результативність кластерних програм?

### **Кейс 2. «Кластерні програми в Європі - перехід до підтримки зрілих кластерів та галузей, що розвиваються»**

Порівняльний аналіз кластерних програм у Європі показує, що існує величезна різноманітність кластерних програм з точки зору структури, стратегій та інструментів. Спільним для всіх програм є орієнтація на підвищення конкурентоспроможності національної чи регіональної економіки. Це є загальною метою всіх кластерних програм з самого початку. Але останніми роками можна спостерігати перехід від підтримки зрілих кластерів до розвитку галузей, що розвиваються, як для національних кластерних програм, так і все частіше для регіональних програм.

Іншою важливою новітньою зміною є концентрація різних програм на вже діючих кластерних організаціях. Вважається, що їх слід надалі розвивати та використовувати як засіб розвитку.

Лише обмежена кількість програм, які в основному реалізуються на регіональному рівні, підтримують створення нових кластерних організацій. Між програмами існує велика різниця з точки зору бюджету. Проте, цікавим є те, що поряд з використанням грантового фінансування, все частіше кластерні програми включають компонент технічної допомоги для навчання та тренінгів для учасників кластерних організацій.

### **Завдання:**

2.1. Поясніть причини змін, які відбуваються у підходах до створення та цільової орієнтації європейських кластерних програм?

2.2. Які цілі національних та регіональних кластерних програм, крім орієнтації на підвищення конкурентоспроможності національної чи регіональної економіки, Вам відомі?

2.3. Висловіть своє бачення щодо того, чому останнім часом в країнах ЄС акцент робиться на підтримці вже функціонуючих кластерних організацій, а не на створенні нових?

### **Кейс 3. «Недоліки європейських кластерних програм»**

В аналітичному звіті «Smart Guide to Cluster Policy» з метою уникнення загальних «підводних каменів» для кластерних ініціатив та програм, проаналізовано досвід реалізації кластерних програм в країнах ЄС. Серед найвагоміших проблем перелічено такі:

□ Кластерні програми на різних рівнях державного управління (ЄС, міжрегіональному, регіональному, національному та місцевому) часто не узгоджуються і здійснюються паралельно. Кластерні ініціативи мають бути частиною інтегрованої стратегії уряду, натомість вони занадто часто мають різні з іншими програмами пріоритети, напрями діяльності та вимоги.

□ Кластерні програми часто не пов'язані з іншими, більш традиційними стратегіями, що мають подібні цілі з точки зору, наприклад, підвищення конкурентоспроможності МСП, інтернаціоналізації, інновацій та підприємництва. Кластерні ініціативи мають пропонувати більш ефективні засоби організації та реалізації цих політик. Натомість вони надто часто функціонують ізольовано, до того ж, як чергові поглиначі урядового фінансування.

□ Кластерні програми часто є вузько орієнтованими на створення мереж. Вони покликані створювати унікальні платформи для виявлення та здійснення заходів, які мають стратегічне значення для конкурентоспроможності кластеру. Натомість вони часто зосереджуються лише на наданні можливостей для зустрічей без прозорої фінансової структури для подальшої діяльності.

□ Кластерні програми часто забезпечують недостатню підтримку, якої не вистачає для успішного функціонування критичної маси підприємств у кластері. Кластерні ініціативи мають допомагати зосереджуватися бізнесу на конкретних потенційних галузях. Однак вибір цієї галузі повинен бути перевіреним та відкритим для ринку. Натомість, занадто часто існує тенденція фінансувати у певному обсязі всіх та уникати скорочення фінансування для тих, хто не демонструє значного прогресу, хоча необхідно робити жорсткий вибір і вирішувати, продовжувати чи припинити фінансування певних ініціатив.

□ У кластерних програмах часто бракує аспекту пов'язаного з «відкриттям підприємництва», який би заохочував зростання у суміжних сферах, що є ключовим аспектом концепції «розумної» спеціалізації. Натомість багато з них були зосереджені на розвитку вже існуючих бізнесів або на розвитку нових сфер, у яких відповідний регіон не мав високого конкурентного потенціалу. Останні програми, хоча й мали на меті досягти структурних змін, на практиці виявилися неефективним і керованими лише «бажанням».

□ Кластерні програми часто розроблялись з незначним урахуванням конкретного місцевого контексту, в якому вони мають застосовуватися. Це виявилось особливо проблематичним у регіонах з низьким рівнем економічного розвитку. У цих регіонах не вистачало інституційного потенціалу (як у державному, так і в приватному секторі), необхідного для програм, скопійованих з розвиненіших регіонів. Вони також потребували б іншого набору інструментів підтримки та видів діяльності, враховуючи перешкоди, з якими зіштовхнулися компанії намагаючись підвищити свою конкурентоспроможність.

### **Завдання:**

3.1. Вивчивши описані в аналітичному звіті «Smart Guide to Cluster Policy» недоліки європейських кластерних програм сформулюйте набір принципів, на які мають орієнтуватися успішні кластерні програми.

3.2. У чому суть концепції «розумної» спеціалізації регіонів, чому застосування даного підходу є важливим для забезпечення ефективної кластерної політики?

3.3. Які можливі причини недоліків кластерної політики в країнах ЄС?

## Тестові завдання

**1. Політика, яка спрямована на підтримку регіональної та галузевої конкурентоспроможності підприємств, особливо малого та середнього бізнесу та створення сприятливої бізнес-екосистеми для інновацій та підприємництва, в якій можуть з'явитися нові промислові ланцюжки створення вартості та нові галузі промисловості дістала назву:**

- a) кластерна політика,
- b) інноваційна політика,
- c) регіональна політика,
- d) регуляторна політика.

**2. Якої з перелічених нижче видів кластерних програм не існує?**

- a) національні,
- b) регіональні,
- c) міжрегіональні,
- d) галузеві.

**3. Що не відносять до ознак розумної спеціалізації регіонів ЄС?**

- a) орієнтація на потенціал регіону та його порівняльні активи,
- b) пріоритет інвестицій у дослідження та інновації у конкурентній зоні регіону,
- c) орієнтація на розвиток ІТ-технологій,
- d) орієнтація на спільне бачення регіональних інновацій.

**4. Що з переліченого не можна віднести до цілей національних кластерних програм?**

- a) посилення структур співпраці між компаніями, галузями та наукою,
- b) підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств,
- c) підтримка діяльності з інтернаціоналізації,
- d) залучення іноземних інвесторів.

**5. З якими політичними напрямками не пов'язана кластерна політика Європейського Союзу?**

- a) політика регулювання та стимулювання інновацій, технологій та НДДКР,
- b) політика підтримки стратегій розумної спеціалізації,

- c) політика підтримки приватного бізнесу, включаючи МСП та їх зростання,
- d) політика формування доходів та витрат держав.

**6. Які механізми підтримки кластерів у регіональних кластерних програмах Європейського Союзу не передбачено?**

- a) підтримка міжгалузевої співпраці,
- b) підтримка участі МСП у кластерах,
- c) підтримка міжнародних стандартів виробництва,
- d) сприяння інноваційним бізнес-моделям.

**7. Які з перелічених нижче чинників впливають на обсяги фінансування, що передбачаються в кластерних програмах країн ЄС?**

- a) кількість учасників кластера та якість цілей й ініціатив кластерної програми,
  - a) величина регіону розташування кластера, в якому планується реалізація програми,
  - b) стадія життєвого циклу кластера підприємств, у якому планується реалізація програми,
  - c) галузь спеціалізації кластера, в якому планується реалізація програми,
  - d) загальний рівень доходів населення регіону, де планується реалізація кластерної програми.

**8. «Стале використання океанських ресурсів для економічного зростання, покращення засобів до існування та робочих місць при збереженні балансу екосистеми океану». Яка концепція описана вище?**

- a) «креативна» економіка,
- b) «блакитна» економіка,
- c) «розумна спеціалізація,
- d) екологічна політика.

**9. Що з названого нижче не можна віднести до проблем реалізації європейських кластерних програм?**

- a) кластерні програми пов'язані з іншими, більш традиційними стратегіями, що мають подібні цілі,
- b) кластерні програми забезпечують підтримку незначної маси підприємств у кластері,
- c) кластерні програми не спрямовані на конкретний місцевий контекст,

d) кластерні програми на різних рівнях державного управління здійснюються паралельно.

**10. Сформована в Європейському Союзі структура для генерування інформації про кластери та кластерну політику – це?**

- a) Європейська кластерна обсерваторія (ECO),
- b) Європейська платформа для кластерної співпраці (ECCP),
- c) Європейська ініціатива кластерної досконалості (ECEI),
- d) Європейський кластерний альянс (ECA).

**11. Інституція, яка забезпечує кластерне тестування та маркування в Європі на основі методології порівняльного аналізу кластерів – це?**

- a) Європейська кластерна обсерваторія (ECO),
- b) Європейський кластерний альянс (ECA),
- c) Європейська ініціатива кластерної досконалості (ECEI),
- d) Європейське кластерне партнерство.

**12. Платформа кластерної інтернаціоналізації для МСП, що фінансується в рамках COSME та започаткована Європейською Комісією для підвищення конкурентоспроможності за допомогою транснаціонального та міжнародного співробітництва – це?**

- a) Європейська кластерна обсерваторія (ECO),
- b) Європейський кластерний альянс (ECA),
- c) Європейська ініціатива кластерної досконалості (ECEI),
- d) Європейська платформа для кластерної співпраці (ECCP).

### **Список рекомендованих джерел**

1. Партола А. І., Паливода О.М., Боняр С. М. Інноваційний розвиток транспорту України: кластерний підхід: монографія. К.: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. 206 с.

2. Паливода О.О., Селіверстова, О.С. Управління інноваційним розвитком промисловості у країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*, 2017, 1(1(9)), 185–191.

3. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu)

4. European Panorama of Clusters and Industrial Change URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)

5. Cluster Internationalisation and Global Mega Trends URL:  
[http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Cluster\\_Internationalisation-and-Global\\_Mega\\_Trends\\_Report.pdf](http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Cluster_Internationalisation-and-Global_Mega_Trends_Report.pdf)

6. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships URL:  
<https://events.idloom.com/files/events/4538/files/smart-guide-for-eu-strategic-cluster-partnerships.pdf>

7. Cluster programmes in Europe and beyond URL:  
[https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/cluster\\_programmes\\_in\\_europe\\_and\\_beyond\\_0.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/cluster_programmes_in_europe_and_beyond_0.pdf)

8. Review of the state of development of clusters in EaP countries. URL:  
<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/190353/Clusters+in+the+EaP+Countries+3.17.pdf/716c89b7-1e19-4d71-b72e-7ab959566403>

9. Industrial Cluster policy. URL:  
[https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en)

10. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL:  
<http://www.eurada.org/european-clusterpolicy-using-clusters-to-support-european-smes>

### 3.3 Кластерні організації в країнах ЄС: види, походження, принципи функціонування

#### Теоретичний матеріал

Ефективність кластера у будь якій сфері економічної діяльності залежить від компетенцій кластерної організації, яка створюється для управління кластером, координації діяльності його учасників в межах спільних проєктів та програм. Кластерні організації можуть мати свою специфіку залежно від сфери діяльності, кількості учасників кластера, рівня їх соціальної та економічної взаємодії тощо.

<b>Кластерна організація</b>	це юридична особа, яка підтримує співробітництво, формування мережі, інноваційне навчання тощо, надаючи або направляючи спеціалізовані та індивідуальні послуги бізнесу для стимулювання його інноваційної діяльності, особливо в МСП. Зазвичай кластерні організації також є суб'єктами, які сприяють стратегічному партнерству між кластерами.
------------------------------	--

#### *Цілі кластерної організації:*

- формування «ідентичності» кластера,
- розробка та реалізація стратегії,
- розробка кластерного бренду,
- сприяння інноваціям та науково-дослідним проєктам,
- формування мережі взаємовідносин між учасниками кластеру.

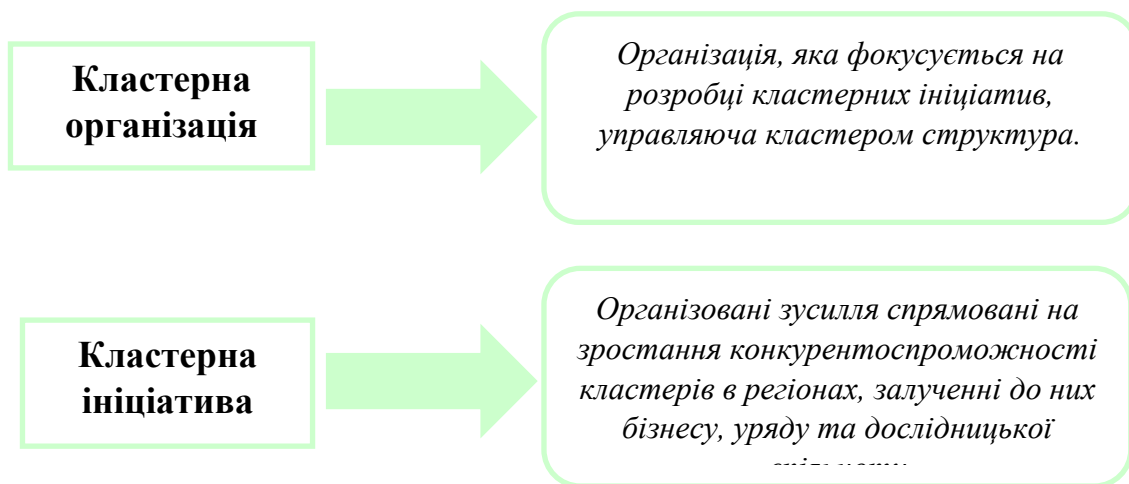
<b>Важливо</b>	Метою кластерних організацій є посилення конкурентоспроможності самих кластерів та компаній-членів кластера.
----------------	--

#### *Походження кластерних організацій різниться:*

- за ініціативою державного чи приватного сектору,
- за тематичною орієнтацією мережі, яка зорієнтована на членів певного географічного простору (хоча є багато прикладів міжнародних кластерів),
- за формальністю та організаційно-правовою формою.

Варто розрізняти поняття кластерна організація та кластерна ініціатива (рис. 3.6).





**Рис. 3.6. Визначення понять «кластерна організація» та «кластерна ініціатива»**

Структура кластерних ініціатив, ролі, які виконують учасники та менеджери кластера, джерела фінансування можуть бути різними, але найчастіше вони:

- базуються на потрійній спіралі: приватний, академічний та державний сектор,
- спрямовані на реалізацію як поточних, так й довгострокових потреб різних членів кластера,
- ініціюють проекти, включаючи учасників з різних сфер,
- намагаються через лобіювання впливати на правові рамки та стандарти, щоб краще відповідати потребам членів кластеру,
- організовують мережеві зустрічі,
- виконують бізнес-аналітику,
- працюють з інтернаціоналізацією, організовуючи міжнародні проекти з НДДКР тощо.

Як правило, органи управління кластерної організації включають представників не менше половини учасників кластера. Вищим керівним органом кластерної організації часто є загальні збори, до складу яких входять всі учасники кластера. Проте, можливі й інші форми кластера, де працюватимуть інші інструменти прийняття рішень. Варто зазначити, що для забезпечення ефективності кластерної співпраці та мотивації учасників, при створенні кластерної організації обов'язково продумуються механізми вирішення ключових питань, пов'язаних з розвитком кластера, які передбачають можливість долучення всіх учасників до прийняття стратегічних рішень.

Кластери часто мають глобальний вимір, тому кластерні організації мають мережі по всій Європі, а в деяких випадках і по всьому світу.

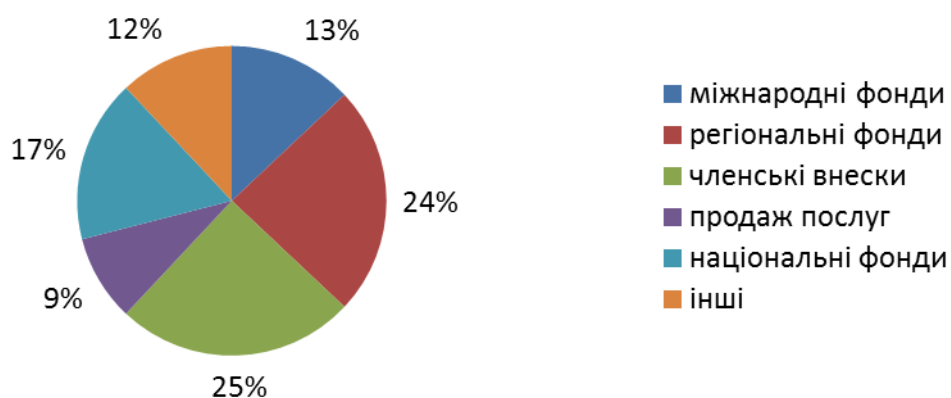
Що стосується членства, то 75% кластерів мають офіційних членів, тоді як 25% працюють у неформальних партнерських відносинах.

Кількість офіційних членів різниться. Більшість кластерних організацій налічують від 20 до 100 членів. Лише деякі кластерні організації в країнах ЄС мають обмеження щодо офіційного членства.

<b>Цікавий факт</b>	За оцінками Європейської кластерної обсерваторії, в Європі існує більше 2500 кластерних організацій. У середньому більшість кластерних організацій є невеликими, з трьома або менше працівниками, які підтримуються державним фінансуванням та приватними внесками. Уряд фінансово підтримує, але не створює та не керує такими організаціями.
---------------------	---

Традиційно кластерні організації є державно-приватними партнерством, статус якого підкреслюється тим фактом, що близько 40% фінансування є приватним та 60% державним.

Давно існуючі кластерні організації часто отримують дещо більший дохід від надання послуг (консалтинг) та відповідно менше державного фінансування. Джерела кластерних доходів представлено на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Джерела кластерних доходів**

Основні види діяльності кластерної організації з методичного, організаційного, експертно-аналітичного та інформаційного супроводу розвитку кластера включають:

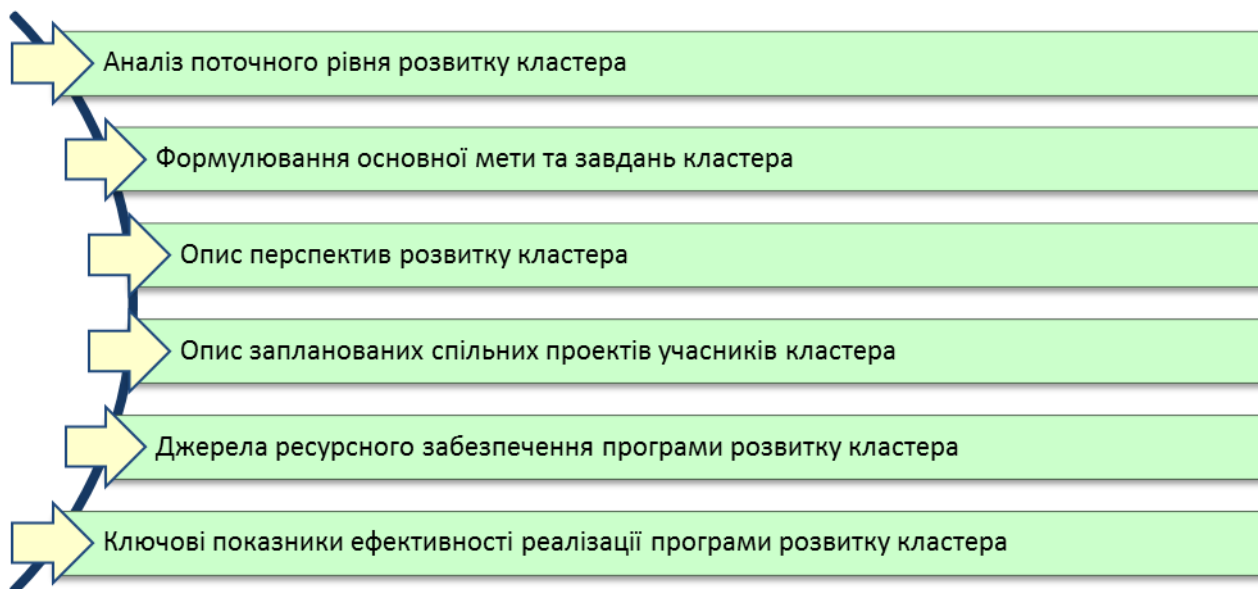
- розробку і реалізацію програми розвитку кластера;
- організацію підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації і стажувань кадрів, надання консультаційних послуг учасникам кластера;

- організацію круглих столів, конференцій, семінарів у сфері інтересів учасників кластера для досягнення мети створення кластера;
- моніторинг стану промислового, наукового, фінансово-економічного потенціалу територій і надання зазначеної інформації учасникам кластера;
- підтримку виведення на ринок нових продуктів чи послуг, вироблених в рамках кластера, розвиток кооперації учасників кластера в науково-технічній сфері;
- організацію виставково-ярмаркових та комунікативних заходів в сфері інтересів учасників кластера, а також їх участі у подібних заходах за кордоном тощо.

<b>Цікавий факт</b>	<b><i>Рівень членських внесків у Залізничному кластері Південно-Східної Європи</i></b>
	<input type="checkbox"/> Сума мінімальних членських внесків:
	<input type="checkbox"/> Індивідуальні учасники: <i>50,00 EUR</i>
	<input type="checkbox"/> Навчальні заклади: <i>100,00 EUR</i>
	<input type="checkbox"/> Малі компанії - до 50 працівників: <i>150,00 EUR</i>
	<input type="checkbox"/> Малі та середні компанії та інститути - від 51 до 100 працівників: <i>200,00 EUR</i>
	<input type="checkbox"/> Інститути та інші організації понад 100 працівників: <i>300,00 EUR</i>
<input type="checkbox"/> Компанії від 101 до 400 працівників: <i>300,00 EUR</i>	
<input type="checkbox"/> Компанії з понад 400 співробітниками: <i>500,00 EUR</i>	

Важливим напрямом роботи кластерної організації є розробка програми розвитку та сприяння її реалізації. Вона має містити перелік певних заходів, які мають бути обов'язково скоординованими за цілями, ресурсами та термінами. Крім того, вона має містити показники ефективності виконання запланованих заходів. У реалізації програми розвитку кластера має брати участь максимальна кількість учасників кластера, а також організацій, що представляють освітню та інноваційну інфраструктуру кластера. Оптимальна структура програми розвитку кластера представлена на рис. 3.8.

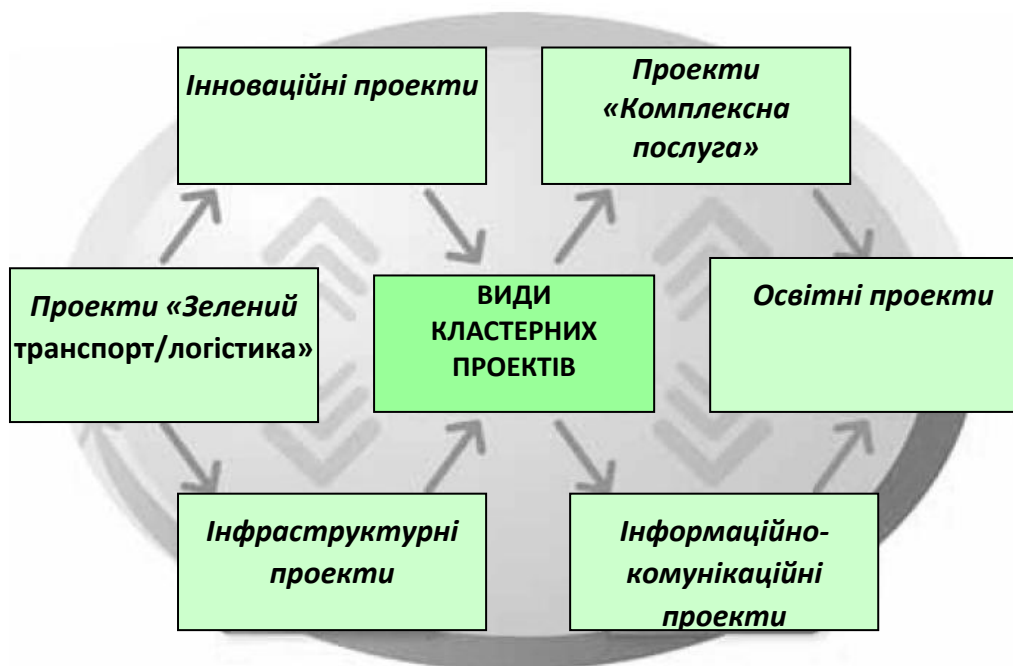
Важливим аспектом у створенні програми кластерного розвитку має бути врахування особливостей спільних проєктів учасників кластера, які є головними інструментами досягнення синергетичних ефектів у кластері.



*Рис. 3.8. Структура програми розвитку кластера*

<b>Спільний проєкт</b>	це комплекс процесних та технологічних заходів щодо створення та розвитку виробничої кооперації між учасниками кластера. Спільний проєкт реалізується ініціаторами та учасниками спільного проєкту.
------------------------	---

Різновиди кластерних проєктів представлено на рис. 3.9.



**Рис. 3.9. Види проєктів, які здійснюють кластерні організації**

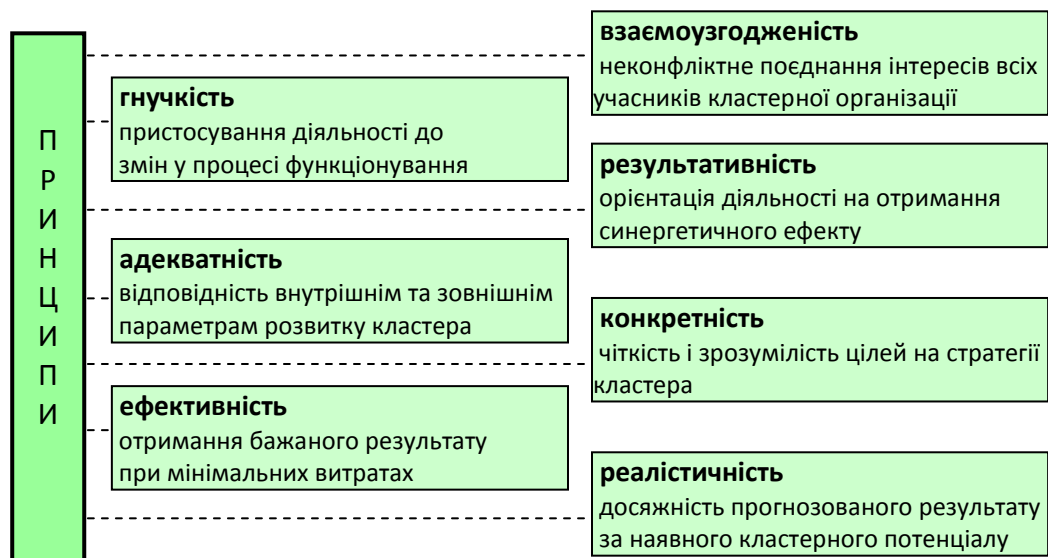
У ході реалізації спільних проєктів, як правило, передбачається ряд заходів, які можна розділити на процесні та технологічні.

Процесні заходи спрямовані на забезпечення відповідності послуг, що надаються ініціаторами спільного проєкту вимогам учасників спільного проєкту. Технологічні заходи – це заходи з організації виробництва нових та поліпшених видів продукції чи послуг, що реалізуються ініціаторами спільного проєкту відповідно з потребою учасників спільного проєкту.

Важлива роль у кластерних організаціях відводиться кластерному персоналу, який здійснює безпосереднє управління кластерною взаємодією. Менеджери кластерів, зазвичай, мають великий досвід роботи у приватному секторі та повагу серед учасників. Вони виступають каналом для ефективної взаємодії, ключовим чинником поширення знань та довіри.

Сьогодні управління кластерними організаціями стало професією. Менеджери кластерів мають змогу навчатися в таких кластерних школах, як: Clusterland у Лінці (Австрія), IESE у Барселоні. Крім того, існують організації з акредитації кластерів (ESCA), клуб для менеджерів кластерів, а також різні освітні програми. Багато менеджерів кластерів є новачками, але близько 20% сьогодні мають досвід понад 10 років. Основні вміння для кластерного менеджера – це здатність будувати відносини між компаніями, робити культуру більш відкритою, володіти навичками нетворкінгу.

Організація управління кластером має відповідати певним принципам, які представлено на рис. 3.10.



**Рис. 3.10. Принципи функціонування кластерних організацій**

У країнах ЄС прийнято оцінювати ефективність діяльності кластерної організації за критеріями зовнішньої та внутрішньої ефективності. *Зовнішня ефективність* кластерної ініціативи оцінюється за останні три роки за такими критеріями:

- зростання кластера (кількість фірм, зайнятість),
- обсяги інновації (нові продукти та послуги),
- рівень міжнародної конкурентоспроможності компаній-учасниць кластера.

Критерії оцінювання *внутрішньої ефективності* за останні три роки:

- здатність дотримуватися встановлених термінів,
- здатність досягнення визначених цілей,
- здатність демонструвати фінансову стійкість,
- здатність залучати нових членів та учасників.

## **Практичні завдання**

### ***Кейс 1. «Південний залізничний кластер» (Польща)***

Яскравим прикладом транспортно-логістичного кластера Польщі є Південний залізничний кластер (кластер залізниць). Він являє собою групу взаємопов'язаних компаній, установ підтримки бізнесу, науково-дослідних інститутів, науково-дослідних центрів та університетів, що працюють у залізничній галузі. Бенефіціаром проекту «Залізничний кластер» є неурядова організація: *Південна залізнична кластерна асоціація*, що базується в м. Катовіце та зареєстрована у Національному реєстрі асоціацій Польщі.

Проект Південного залізничного кластеру співфінансувався на початкових етапах свого формування (2007-2013) Європейським Союзом з Європейського фонду регіонального розвитку в рамках Регіональної оперативної програми Сілезького воєводства.

Кластер налічує 55 організацій, які працюють у галузі транспорту та суміжних з нею секторах.

*Керівництво кластера та його учасники бачать кластер* провідним творцем сучасних технологічних рішень у галузі залізничного транспорту та його безпеки завдяки використанню ефекту синергії властивого кластеру.

Діяльність кластерної організації спрямована на вирішення таких конкретних цілей як:

- підвищення якості кластерних послуг;

- створення інноваційних рішень у залізничній галузі та їх подальше впровадження в поточне використання;
- підвищення надійності та безпеки функціонування систем технічного обслуговування в залізничній галузі, головним чином за рахунок передачі технологій діагностики та оцінки залізничної інфраструктури;
- підтримка наукових та дослідницьких ініціатив щодо покращення якості інфраструктури та рівня безпеки.

Місія Південного залізничного кластеру визначена як підвищення конкурентоспроможності суб'єктів, які є членами Кластеру, шляхом активної передачі технологій, обміну знаннями та передовим досвідом у галузі залізничного транспорту, забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

Керівництво Південним залізничним кластером здійснює Кластерна рада.

Її головою є проф. Єжи Мікульський – президент Польської асоціації транспортної телематики, який співпрацює як дослідник з Економічним університетом в м. Катовіце. До складу Кластерної ради також входять п'ять осіб, які представляють Асоціацію кластерів південних залізниць, Сілезький технологічний університет, Інститут інноваційних технологій EMAG та інші організації.

Кластерна організація Південного залізничного кластеру надає учасникам такі послуги, як:

- 1) аудит потенціалу розвитку компаній, який включає: оцінку стратегії розвитку компанії, оцінку інновацій продукту, процесу та організаційних інновацій, оцінку впливу залізничних технологій на розвиток компаній.
- 2) Порівняльні послуги в галузі міжнародних рішень, які включають: бенчмаркінг бізнес-технологічних процесів; бенчмаркінгові показники потенціалу розвитку компаній, стратегічний бенчмаркінг за критерієм безпеки на залізничному транспорті.
- 3) Технічна експертиза в галузі розвитку залізничних компаній з точки зору дизайну.
- 4) Послуги, пов'язані з оцінкою рівня інноваційності залізничної продукції.
- 5) Організацію конференцій, тренінгів та семінарів у сфері залізничних інновацій.

Оскільки у кластері беруть участь різні за розміром, структурою, цілями та технологічними особливостями компанії, їх сумісність реалізується через технологічну платформу взаємодії виробників, дистриб'юторів, уповноважених

органів з сертифікації, державних органів управління залізничного транспорту, науково-дослідних інститутів та університетів тощо.

Технологічна платформа - це інструмент, який допомагає зацікавленим суб'єктам отримати доступ до інформації про інноваційну технологію та розміщувати інформацію про неї суб'єктами, які мають такі технології. Призначення технологічної платформи: 1. Збільшення інновацій у залізничній галузі; 2. Підвищення конкурентоспроможності користувачів платформи; 3. Підтримка обміну знаннями та найкращими практиками у секторі залізничного транспорту; 4. Прискорення передачі від власника технології до замовника.

Функції платформи:

- *демонстраційна*: існуючі технології та рішення, представлені для розширення ринку користувачів.

- *інноваційна*: представляються технології та рішення, які ще не впроваджені або на стадії концепції.

- *розширення контактів*: забезпечує ділові контакти між суб'єктами, які зацікавлені у певному рішенні, включаючи потенційних інвесторів та обмін інформацією про найкращі практики.

- *розширення співпраці*: інтегрує структуру кластерної мережі, збільшуючи потенціал для проектів, що підтримуються.

На платформі дискутуються різні проблемні питання, надається допомога членам кластеру у зрозумінні того як спільно створювати інновації та використовувати найкращі зарубіжні практики взаємодії.

Менеджмент Південного залізничного кластеру спрямовує свої зусилля на пошук ефективних джерел фінансування для розвитку підприємств-учасників. Зокрема, кластер співпрацює з різними інституціями підтримки інвестицій, такими як фонди венчурного/приватного капіталу, бізнес-ангели, ринки капіталів, наприклад, ринок New Connect тощо. Також Південний залізничний кластер бере участь у якості партнера у проектах, що фінансуються посередницькими установами у сфері фінансування ЄС та безпосередньо в рамках, наприклад, 7-ї рамкової програми Європейського Союзу та інших. Компанії кластера створюють консорціуми з іноземними партнерами для проектів, що спільно фінансуються з ЄС.

Стратегія розвитку Південного залізничного кластеру передбачає декілька напрямів, основними серед них є

- безпека на залізниці,
- енергетична ефективність,
- екологічність, інтернаціоналізація,



- регіональний розвиток,
- розвиток компетентності персоналу.

Основні переваги для учасників, які забезпечує залізничний кластер для своїх учасників – це престижність (зростають можливості просувати компанії на внутрішньому та міжнародному ринку, використовувати новітні технології та дослідження, підвищувати конкурентоспроможність та залучати нових клієнтів); доступ до бази знань (просторова близькість та взаємодія між різними структурами кластеру стимулюють потік знань, процес навчання, поглинання та генерування інновацій); підтримка (вигодою для всіх членів під загальним брендом кластеру є зменшення витрат на їх діяльність та просування господарських цілей у діловому співтоваристві, підтримка наукових підрозділів, установ ділового середовища, а також місцевих та державних органів влади).

Додана вартість Південного залізничного кластеру Польщі генерується через низку переваг, які отримують підприємства перебуваючи у складі кластера, зокрема:

- зростання перспектив залучення нових клієнтів та завоювання нових ринків збуту продукції;
- швидкість і простота обміну контактами та знаннями між членами кластеру;
- зростання можливостей впровадження істотних інновацій компаній, спричинених співпрацею з дослідницькими центрами, лабораторіями чи університетами, пов'язаними з кластером;
- отримання доступу до спеціалізованих послуг у залізничній галузі;
- розвиток людського капіталу та мобільності робочої сили;
- доступ до розгалуженої мережі постачальників;
- доступ до інформації про новітні технології у залізничній галузі;
- можливість отримати фінансування від місцевих органів влади, що сприяють інноваціям.
- співпраця з дослідницькими центрами в пошуку оптимальних рішень для сектору залізничного транспорту;
- спільні дії щодо покращення якості послуг у залізничній галузі;
- спільна маркетингова діяльність, тобто публікацій та реклами в торговій пресі, презентація компаній на веб-сайті, спільне просування членів кластеру.

#### **Завдання:**

1.1. Яка місія та стратегічні цілі транспортно-логістичного кластера?

1.2. Яким чином здійснюється кластерне управління в Південному залізничному кластері? Які технологічні інструменти використовуються у кластері для забезпечення ефективної взаємодії між учасниками?

1.3. Які переваги отримують компанії-учасниці від співпраці в рамках Південного залізничного кластера?

1.4. Узагальніть інформацію щодо послуг кластерної організації Південного залізничного кластера та оформіть її у вигляді таблиці поданого нижче шаблону (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Послуги кластерної організації

№	Вид кластерної послуги	Переваги отримання кластерної послуги для компанії-учасниці кластера
1		
2		
3		
4		
5		
...		



### Кейс 2. «Кластер логістики та транспорту «Північ-Південь» у Польщі (LTPP)

Кластер LTPP - це інноваційне партнерство польського бізнесу, науки та місцевого самоврядування у секторі логістики, транспорту та розподілу, що ініційоване у 2012р. у Гданську та має статус Ключового національного кластеру. Кластер представлений у вигляді логістичного ланцюга створення вартості, включає різні види транспорту (морський, повітряний, автомобільний і залізничний). Даний кластер активно діє з 2016 року.

Місія - створення і розвиток Поморського мультимодального логістичного вузла, розташованого у транспортному коридорі Північ-Південь, що включає маршрут 6-го Пан'європейського транспортного коридору і підтримку використання екологічно безпечних технологій на транспорті.

#### *Стратегічні цілі кластера:*

- Створення локальних мультимодальних вузлів у Поморському регіоні та їх з'єднання з міжнародними транспортними коридорами. У цьому відношенні кластер ініціює інвестиції та інфраструктурні проекти,

- Розробка «зелених» технологій у транспортному та логістичному секторі. Для цього кластер інформує громадськість в цьому секторі, а також підтримує участь членів кластерів у спільних проектах.

- Інновації, що підтримують ефективність транспортних та логістичних процесів. Члени кластера підтримують інноваційні проекти, які реалізуються через

національні та міжнародні проектні команди. Кластер також працює над створенням незалежної організації з НДДКР у галузі логістики.

У розвитку даного кластера надається особливий пріоритет морському транспорту, оскільки він має виключне значення для розвитку воєводства.

Кластер LTRP діє у формі консорціуму на основі добровільної угоди, підписаної членами-засновниками 16 липня 2012 р.

LTRP включає 143 учасників, що займаються питаннями транспорту, логістики, зокрема Гданський аеропорт, Гданський контейнерний термінал, Порт-Гданськ, LOTOS-Rail, StoGDA Ship Design, EMU, Nelton, Гданський технологічний університет, Електротехнічний інститут. Потенційно кластер об'єднує партнерів, загальна сума річного доходу яких - 3,4 млрд. злотих, включає більше 16,5 тис. осіб. Крім того, кластер співпрацює з 29 організаціями, які не є членами кластера «Північ-Південь», але є його партнерами.

Функціонування підприємств у складі кластера «Північ-Південь» дає їм певні переваги, зокрема у доступі до фінансування. Наприклад, підприємства кластера можуть отримати позику для здійснення інноваційного проекту, який відповідає «Поморській розумній спеціалізації» та рівню технологічної готовності. Така допомога передбачена Поморським фондом розвитку 2020+, який фінансується Поморським воєводством та Європейським Союзом. Максимальна сума позики - 5 000 000 злотих, які можуть надаватися на термін до 10 років, з фіксованою річною процентна ставка - 0,8%. Також варто підкреслити, що процедури, пов'язані з отриманням позики, прості, а час між поданням заявки та першим траншем максимально короткий.

Також малі та середні підприємств у складі кластера «Північ-Південь» в рамках програми Spektrum, організованої Агентством розвитку Поморського регіону можуть отримати грант на консультаційні послуги, що надаються Benefit Consulting sp. Zo.O.

Для підтримки компаній, які займаються експортом кластер пропонує участь у проекті, метою якого є професійна інтернаціоналізація польських компаній, асоційованих із кластером LTRP, шляхом ефективного впровадження їхньої продукції та послуг на ключові іноземні ринки. В рамках проекту можна отримати фінансування для наступних видів діяльності:

- участь у виставках та економічних місіях,
- організація навчальних програм,
- міжнародне співробітництво, участь у конгресах, конференціях,

□ консультації, пов'язані з міжнародною експансією, а також для просування та маркетингу в рамках ініціативи кластера.

Даний проект реалізується Кластером логістики та транспорту «Північ-Південь» в 2019-2021 роках. Рівні спільного фінансування:

- мікро- та мале підприємство - 70% субсидії,
- середнє підприємство - 60% субсидії,
- велике підприємство - 40% субсидії.

Бюджет проекту компанії визначається індивідуально, залежно від представленого кошторису витрат на експортну діяльність (місії, ярмарки тощо), і може становити до 500 000 злотих.

Участь у проекті забезпечує компаніям: широкий спектр підтримки, високий рівень фінансування, можливість негайної реалізації проекту, відсутність необхідності подавати заявки на конкурс, спрощені правила врегулювання проектів (не потрібно наймати додаткових працівників), досвідчена команда проекту.

#### **Завдання:**

2.1. Яка організаційно-правова форма кластерної організації «Північ-Південь» та у чому полягають її особливості? Які переваги вона надає учасникам кластера? Які інші організаційно-правові форми кластерів Вам відомі?

2.2. Яка спеціалізація кластера «Північ-Південь»? Якими чинниками зумовлений даний вид кластерної спеціалізації?

2.3. Які переваги отримують компанії у доступі до фінансування співпрацюючи у рамках кластера «Північ-Південь»?

2.4. Які основні напрями діяльності кластерної організації «Північ-Південь»?

#### **Тестові завдання**

**1. Організація, яка фокусується на розробці кластерних ініціатив, управляюча кластером структура – це:**

- a) кластерна мережа,
- b) логістична мережа,
- c) кластерна організація,
- d) управляюча компанія.

**2. Що з переліченого не можна віднести до цілей кластерної організації?**

- a) побудова ідентичності кластера,
- b) сприяння інноваціям та науково-дослідним проектам,
- c) подолання конкуренції між учасниками кластера,
- d) формування мережі взаємовідносин між учасниками кластеру.

**3. Які напрями діяльності кластерної організації є типовими для більшості кластерів ЄС?**

- a) лобіюють і намагаються впливати на правові рамки та стандарти, щоб краще відповідати потребам членів кластеру,
- b) організують мережеві зустрічі,
- c) фінансують спільні проекти,
- d) напряму управляють компаніями, які входять до складу кластера,
- e) наймають персонал для компаній-учасниць кластера.

**4. За рахунок яких джерел не відбувається фінансування кластерних організацій?**

- a) міжнародні та регіональні фонди,
- b) членські внески,
- c) національні фонди,
- d) кредити та позики міжнародних фінансових інституцій,
- e) державні дотації.

**5. Які професійні навички є найбільш важливими для кластерного менеджера?**

- a) вміння будувати відносини між компаніями,
- b) вміння робити культуру більш відкритою,
- c) навички нетворкінгу,
- d) аналітичне мислення,
- e) знання технологій відповідного промислового сектору,
- f) вміння працювати з документацією.

**6. Зовнішня ефективність кластерної ініціативи оцінюється за останні за такими критеріями:**

- a) зростання кластера (кількість фірм, зайнятість),
- b) обсяги інновацій (нових продуктів та послуг),
- c) міжнародна конкурентоспроможність фірм-учасниць кластера,
- d) здатність дотримуватися термінів,
- e) здатність до досягнення цілей,
- f) фінансова стійкість,
- g) здатність залучати нових членів та учасників.

**7. Внутрішня ефективність кластерної ініціативи оцінюється за останні за такими критеріями:**

- a) зростання кластера (кількість фірм, зайнятість),
- b) обсяги інновацій (нових продуктів та послуг),
- c) міжнародна конкурентоспроможність фірм-учасниць кластера,

- d) здатність дотримуватися термінів,
- e) здатність до досягнення цілей,
- f) фінансова стійкість,
- g) здатність залучати нових членів та учасників.

**8. Яка категорія з перелічених нижче є найбільш вагомою для організації ефективної кластерної взаємодії?**

- a) соціальна довіра,
- b) фінансова стійкість,
- c) конкурентоспроможність компанії,
- d) стадія життєвого циклу компанії,
- e) визначена стратегія взаємодії.

**9. «Організовані зусилля спрямовані на зростання конкурентоспроможності кластерів в регіонах, залученні до них бізнесу, уряду та дослідницької спільноти». Яка категорія описана?**

- a) кластерна організація,
- b) кластерна ініціатива,
- c) кластерна політика,
- d) кластерне управління.

**10. Що з переліченого нижче не можна віднести до основних видів діяльності кластерної організації?**

- a) розробка і реалізація програми розвитку кластера,
- b) організація круглих столів, конференцій, семінарів у сфері інтересів учасників кластера,
- c) моніторинг стану промислового, наукового, фінансово-економічного потенціалу територій і надання зазначеної інформації учасникам кластера,
- d) надання пільгових кредитів компаніям-учасникам кластера.

### **Список рекомендованих джерел**

1. Партола А. І., Паливода О. М., Боняр С. М. Інноваційний розвиток транспорту України: кластерний підхід: монографія. К.: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. 206 с.
2. Паливода, О. О., & Селіверстова, О. С. Управління інноваційним розвитком промисловості у країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*, 2017, 1(1(9)), 185–191.
3. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu)

4. European Panorama of Clusters and Industrial Change URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/european\\_panorama\\_2020.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf)
5. Cluster Internationalisation and Global Mega Trends URL: [http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Cluster\\_Internationalisation-and-Global\\_Mega\\_Trends\\_Report.pdf](http://www.sgg.si/wp-content/uploads/2016/06/Cluster_Internationalisation-and-Global_Mega_Trends_Report.pdf)
6. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships URL: <https://events.idloom.com/files/events/4538/files/smart-guide-for-eu-strategic-cluster-partnerships.pdf>
7. Cluster programmes in Europe and beyond URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/cluster\\_programmes\\_in\\_europe\\_and\\_beyond\\_0.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/cluster_programmes_in_europe_and_beyond_0.pdf)
8. Clusters. EU National Institutes for Culture. URL: <https://www.eunicglobal.eu/clusters#cluster-map>
9. Review of the state of development of clusters in EaP countries. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/190353/Clusters+in+the+EaP+Countries+3.17.pdf/716c89b7-1e19-4d71-b72e-7ab959566403>
10. Industrial Cluster policy. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en)
11. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL: <http://www.eurada.org/european-clusterpolicy-using-clusters-to-support-european-smes>
12. Cluster programmes in Europe and beyond URL: [https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news\\_attachment/cluster\\_programmes\\_in\\_europe\\_and\\_beyond\\_0.pdf](https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/cluster_programmes_in_europe_and_beyond_0.pdf)
13. North-South Logistics and Transport Cluster URL: <https://www.klasterlogtrans.pl/o-klasztrze/honorowy-przewodniczacy-klustra/>
14. Southern Railway Cluster URL: <http://klaster.ottima-plus.com.pl/>

### 3.4. Закономірності побудови та функціонування кластерних організацій у країнах ЄС

#### Практичні завдання

#### Кейс 1. «Аналіз досвіду функціонування BTS Rail Saxony - кластера залізничних технологій у Центральній Німеччині»



BTS Rail Saxony є мережею, яка поєднує близько 70 членів, які представляють переважно малі та середнього розміру компанії Саксонії, які працюють в галузі залізничних технологій, а також понад тисячу стейкхолдерів від бізнесу, науки та політики. Мережа представляє собою асоціацію, яка є представником галузі залізничної техніки у Саксонії та найбільшим кластером залізничної галузі в Центральній Німеччині.

Учасники кластерної мережі виграють від тісної співпраці з науковими дослідженнями (особливо з Університетом передового досвіду м. Дрезден) та міжгалузевими мережами. Крім того, BTS Rail Saxony представляє інтереси галузі залізничних технологій Саксонії перед державними установами і тим самим забезпечує співпрацю політики та бізнесу.

Особливістю кластерної мережі BTS Rail Saxony є те, що у його структурі діє інноваційний кластер SET4FUTURE, який займається структурними інноваційними проектами, маркетинговими стратегіями просування інноваційної продукції, створенням консорціумів для досліджень, налагодженням співпраці з іншими інноваційними кластерами, зокрема кластером датчиків Саксонії «SenSa».

Інноваційний розвиток компаній відбувається через участь в ексклюзивних дослідницьких поїздках, виставках (у тому числі у співпраці з Корпорацією економічного розвитку Саксонії), отриманні ексклюзивного доступу до подій та надійних контактів з дванадцятьма партнерами з європейської ініціативи залізничного кластеру ERCI, а також отриманні підтримки при виході на ринки країн, що не входять до ЄС.

*Важливим напрямом кластерної співпраці є створення умов для налагодження особистих контактів між компаніями, які є основою довіри та ефективної кооперації. Саме тому важливою частиною кластеру є ініціювання та проведення різних заходів спрямованих на формування комунікацій: відвідування представниками однієї компанії кластера іншої компанії, організація зустрічей та дискусій з відомими*



особистостями з індустрії мобільності та політики, проведення літніх вечірок BTS – родзинка року BTS та парламентських вечірок - бізнес та політика за одним столом, навчання в академія SET4FUTURE за програмою «від ідеї до успіху в бізнесі».

Серед інших переваг участі в кластері є можливість безкоштовної або за зниженою ціною участі у різних кластерних заходах, можливість втілення інноваційних ідей у життя разом з високопродуктивними партнерами в рамках структурованих інноваційних проектів, можливість реалізації інноваційних рішень на міжнародному рівні за допомогою партнерської мережі ERCI та підтримання постійних контактів з громадськістю.

### **Інноваційний кластер SET4FUTURE**

Учасники мережі BTS можуть скористатися додатковими можливостями завдяки участі в інноваційному кластері SET4FUTURE. SET4FUTURE - це «мережа в мережі». На додаток до звичних мережевих послуг для всіх членів BTS, забезпечується підтримка членів SET4FUTURE з боку кластерного управління у розробці інновацій, виведенні на ринок нових продуктів та у встановленні контактів з європейськими партнерами. Кластерна організація SET4FUTURE добре знає всі компанії, які беруть участь у SET4FUTURE. Це означає, що компанії можуть розраховувати на підтримку дослідницьких та інноваційних проектів на етапі створення ідеї або знаходження партнерів.

Особливість SET4FUTURE - це надання знань та мережевих комунікацій через централізоване та нейтральне управління кластером, якому можна довіряти, оскільки воно не переслідує власних економічних інтересів.

Міністерство економіки, праці та транспорту Саксонії хотіло б спеціально зміцнити інноваційну силу саксонських компаній у залізничному секторі, саме тому воно підтримує проект SET4FUTURE в рамках ініціативи «Інноваційний кластер».

Учасники даного інноваційного кластера можуть отримувати для себе вигоди від:

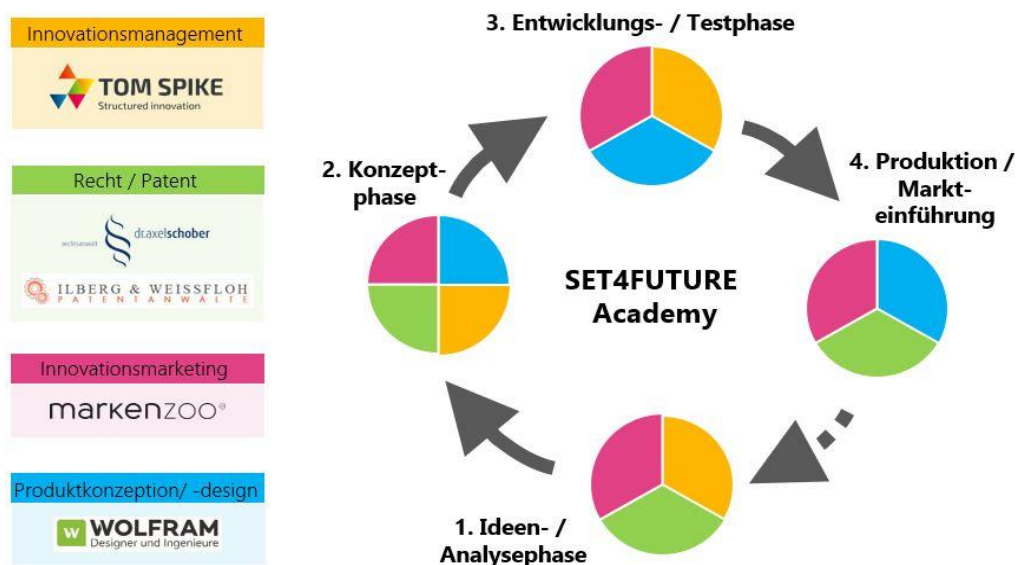
- дослідження ринку для подальшого втілення науково-дослідного проекту;
- міжнародного маркетингу технологічних компетенцій та продуктів;
- підтримки через виставкові стенди, флаєри, веб-сайт, галузевий каталог тощо;
- безкоштовну участь у цільових мережевих заходах (S4F Academy, S4F Research Factory, S4F special events);

□ доступ до широких знань про ноу-хау партнерів, що беруть участь у кластері.

### Академія SET4FUTURE

Інноваційні рішення з ринковим успіхом - це не випадковість, а скоріше результат структурованого процесу. Тому в форматі SET4FUTURE Academy об'єднують досвід групи-членів BTS щодо питань інновацій у чотирьох семінарах, на яких розглядається інноваційний процес, що включає:

*стадію аналізу ідей → стадію розробки концепції → стадію розробки та тестування → стадію виходу на ринок* (рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Зміст та послідовність стадій інноваційного процесу в кластері BTS**

Особливість: Разом з експертами з групи-членів BTS зацікавлені компанії вивчають кожен інноваційну фазу з різних точок зору управління **інноваціями**, **патентами/законодавством**, **інноваційним маркетингом** та **концепцією/дизайном продукту**.

На додаток до висновків експертів, формат процвітає завдяки інтенсивному обміну знаннями та досвідом серед компаній-учасниць. В рамках Академії SET4FUTURE будь який учасник може перевірити та оптимізувати свій інноваційний процес та вдосконалити навички трансферу інновацій.

#### **Завдання:**

- 1.1. Яким чином у кластері підтримується інноваційний розвиток компаній-учасниць?
- 1.2. Яким чином забезпечується синергія від взаємодії у кластері?
- 1.3. Яка роль інноваційного кластера SET4FUTURE та академії SET4FUTURE у взаємодії та розвитку компаній-учасниць кластера BTS?

1.4. Які з цілей європейських кластерних програм реалізуються кластером BTS?

## Кейс 2. «Аналіз досвіду функціонування Морського кластера Північної Німеччини | Шлезвіг-Гольштейн MCN (The Maritime Cluster Northern Germany)



У 2011 р. землі Гамбургу, Нижньої Саксонії та Шлезвіг-Гольштейну започаткували «Морський кластер Північної Німеччини (MCN)». Мекленбург-Передня Померанія та Бремен також долучили до цього проекту з 2015 року.

*Морський кластер Північної Німеччини - це мережа господарюючих суб'єктів та стейкхолдерів морської галузі, що налічує близько 350 учасників від бізнесу, науки та держави. Кластер інтегрований у транскордонну мережу, MCN|SH. Він поєднує різні морські сектори, сприяючи інноваціям та співпраці, підтримує взаємодію з іншими секторами транспорту та промисловості.*

Метою кластерної політики в Шлезвіг-Гольштейні є об'єднання бізнесу, науки та політики спільними діями. Йдеться про передачу знань та навичок, пропагування спільних ідей та розвиток інноваційного потенціалу між технологіями та галузями з метою створення нової доданої вартості в Шлезвіг-Гольштейні.

Компанії та наукові установи, що діють у кластерах, разом підвищують свою інноваційність та конкурентоспроможність. Таким чином, вони створюють середовище для розвитку інноваційних стартапів та поширюють інновації по ланцюжку створення вартості. Отже, хороша кластерна політика є одночасно і промисловою, інноваційною та підприємницькою політикою.

Уряд землі спеціально підтримує управління кластерами у зростаючих секторах, в яких Шлезвіг-Гольштейн вже має конкурентні переваги. Таким чином, кластерне фінансування також сприяє реалізації «розумної спеціалізації» регіонів, яка просувається в Європі.

У сучасному економічному середовищі вимоги до компаній є різноманітними. Вони підпадають під зростаючий тиск інноваційної динаміки, відчуючи постійну потребу в стійкому використанні ресурсів. Крім того компанії відчують демографічні зміни та їх вплив на кількість та якість кваліфікованих працівників. Всі ці фактори визначають їх конкурентоспроможність. Компанії можуть успішніше вирішувати зазначені проблемами, якщо вони працюють разом в

рамках кластерних ініціатив. Особливо це стосується малих та середніх компаній. Вони отримують такі переваги:

- неформальний обмін знаннями, інформацією;
- досвід та ідеї;
- розподіл інноваційних ризиків;
- полегшення доступу до кластерних служб та переваг спеціалізації у цільовій співпраці.

Уряд Шлезвіг-Гольштейну підтримує кластерні ініціативи за рахунок коштів Європейського фонду регіонального розвитку та власних ресурсів. Крім того, промислові та торгові палати в Шлезвіг-Гольштейні та самі члени кластеру вносять фінансування, зокрема у вигляді членських внесків.

З метою сприяння інноваціям, конкурентоспроможності компаній та науковим установам керівництво кластерів у Шлезвіг-Гольштейні надає цілий ряд послуг з просування бізнесу. Вони в першу чергу характеризуються своїм мережевим характером:

□ *Заходи та семінари* передають знання про нові технології та ринки і одночасно пропонують можливість спілкування, що сприяє довірі.

□ *Спеціалізовані групи та робочі групи об'єднують* мережі кластерних компаній, зокрема, з відповідних питань, що створює основу для спільних ідей та рішень.

□ *Проекти, які пов'язують* компанії - часто із залученням наукової експертизи - до дослідницьких та коопераційних проектів, з яких виникають інновації, нові продукти, послуги та процеси.

□ *Маркетинг та зв'язки з громадськістю* виробляють спільний підхід, компетенції та сприяють тому, щоб сильні сторони кластерних учасників стали помітними як у регіоні, так і за його межами.

□ *Ініціативи кваліфікованих робітників* забезпечують компетентність та знання, орієнтовані на майбутнє мережі.

□ *Делегації для участі у ярмарках* відкривають ринки, тоді як транскордонні та між кластерні мережі сприяють набуттю зовнішніх ноу-хау.

Професійне та ефективне управління кластером значно покращує продуктивність та ефективність кластера. Такі управлінські знання вже не є секретом на національному та міжнародному рівнях. Ось чому восени 2015 року було створено незалежне кластерне агентство Шлезвіг-Гольштейн. На додаток до міністерського контролю, воно активно підтримує управління кластерами, що фінансується державою, у розробці, оптимізації кластерних процесів та структур.

У тісній співпраці з управлінням кластером кластерне агентство бере на себе такі завдання:

- сприяння обміну досвідом, взаємному навчанню та передачі нових знань за допомогою семінарів та подальших тренінгів для менеджерів кластерів,
- підтримка мережевої діяльності між керівництвом кластерів за допомогою спільних заходів,
- передача технологій та знань, зокрема через взаємозв'язок управління кластерами, центрів компетентності, мереж співпраці та відповідних державних проектів,
- розвідка та передача зразкових успіхів, інструментів та послуг із національного та міжнародного середовища управління кластерами,
- розширення моніторингу впливу і, таким чином, роблячи кластерні ініціативи - особливо їх успіхи - видимими для широкої громадськості.

Кластер спрямовує свої зусилля у таких напрямках інноваційних розробок:

- розробки щодо ефективності кораблів,
- забезпечення підводного зв'язку,
- будівництво яхт та човнів,
- діджиталізація / Індустрія 4.0,
- інтернаціоналізація,
- кластерне радіо (внутрішнє мережеве спілкування).

Кластер є розробником ідейних платформ та партнером у розробці проектів для учасників:

- започаткування та впровадження мереж співпраці,
- ініціювання спільних або індивідуальних інноваційних проектів компаній,
- ініціювання спільних навчальних проектів,
- участь у міжнародних ініціативах («Розумні блакитні регіони»),
- підтримка проектів співпраці навіть без фінансування («Service Point Kiel Cana l», «Industry 4.0 maritime»).

### **Завдання:**

2.1. Перелічіть способи взаємодії між компаніями-учасницями підтримуються у кластері? Які з цих способів є, на Ваш погляд, найефективнішими?

2.2. Які основні перспективні напрями функціонування Морського кластера Північної Німеччини | Шлезвіг-Гольштейн?

2.3. Для кращого розуміння кейсів 1-2 запропонованих у темах 18-19 використайте шаблон табл. 3.8, який дозволить структурувати та узагальнити

інформаційний матеріал практичного функціонування європейських кластерів та допоможе зробити висновки щодо пріоритетних підходів в управлінні кластерними мережами.

### Шаблон для виконання завдання

Заповнити таблицю інформацію кейсів 1-2, які запропоновано в темах 3.3 і 3.4.

Таблиця 3.8

### Аналіз особливостей управління в європейських транспортно-логістичних кластерах

Назва кластера	Цілі кластера	Напрями спільної діяльності	Способи фінансування кластерної діяльності	Кластерні послуги	Вигоди від участі у кластері
«Південний залізничний кластер» (Польща)					
BTS RAIL Saxony Німеччина					
Морський кластер Шлезвіг-Гольштейн					
Кластер «Північ-Південь» у Польщі					

### Кейс 3. «Дослідження інноваційних проєктів Морського кластера Північної Німеччини Шлезвіг-Гольштейн» MCN (The Maritime Cluster Northern Germany)

Нижче подано опис інноваційних проєктів, до яких залучає своїх учасників Морський кластер Північної Німеччини Шлезвіг-Гольштейн:

#### □ MN3D - мережа співпраці для «3D-друку в морській галузі».

*Можливості 3D-друку різноманітні, вони відкривають нові горизонти для морського застосування.*

*У морському секторі помітно, що «типові» переваги виробництва компонентів, такі як зменшення ваги та оригінальність дизайну, сьогодні не обов'язково відіграють важливу роль. 3D-виробництво компонентів дає змогу оптимізації та зняття обмежень, які має звичайне виробництво. Таким чином, компоненти отримують більше функціональних можливостей і, за необхідності, можуть бути виготовлені швидше і простіше, ніж раніше. Наразі кластерна мережа MN3D в основному займалася виробництвом металевих компонентів. Завдяки новим партнерам та новим можливостям, будуть розглянуті гібридних матеріали та гібридні компоненти на основі використання як полімерів, так і металів.*

#### **□ GreenCoPilot: Поліпшення планування руху біля узбережжя**

Аварії на судах у прибережних водах завжди криють великий потенціал шкоди доквіллю та людям. Дедалі краща комунікація та автоматизація допомагають формувати синхронізовані звіти про рух суден. Централізоване управління створює можливість підвищити безпеку судноплавного руху та зменшити час очікування під час заходу в порт. На цьому тлі 1 лютого 2019 року Департамент морського та матеріально-технічного забезпечення Університету Джейд ініціював реалізацію проекту «Кооперативна пілотація кораблів та систем управління» (greenCoPilot) в рамках центру компетенцій Зеленого судноплавства Нижньої Саксонії з початковим фінансуванням близько 500 000 євро з Фонду регіонального розвитку (ЄФРР) та Міністерства науки Нижньої Саксонії (MWK).

Проект протягом трьох років передбачає створення системи планування маршрутів для автоматизованої навігації на борту судна від пірсу до пірсу. Районні центри управління отримуватимуть радіоінформацію про маршрут судна. Створюючи стандартний набір даних для маневрування параметрами кораблів, планування можна також буде здійснювати поза бортом з центру компетенцій Зеленого судноплавства Нижньої Саксонії. Зміни маршруту надсилаються назад на корабель як пропозиція. На кораблі можуть вирішити, чи приймати зміни. Планування маршруту можна переключити безпосередньо на автопілот, і звіт про ситуацію також буде синхронізуватися.

#### **□ Блокчейн для оформлення супровідних паперів вантажних перевезень**

Сучасне комерційне судноплавство використовує найрізноманітніші паперові документи. Спільний проект під керівництвом Центру права інформаційного суспільства (ZRI) в Університеті Ольденбургу спрямований на заміну транспортних документів вантажів електронними еквівалентами.



Федеральне міністерство з питань економіки і енергетики (BMWi) фінансує проект з початку січня 2019 року, його бюджет на три роки становить 1,4 млн євро.

Найважливішим документом у вантажних перевезеннях досі залишається коносамент. Він виконує кілька функцій: доводить, що товар був прийнятий перевізником, і підтверджує обов'язок доставити його одержувачу у визначеному місці. Проект спрямований на розробку цифрового коносаменту, який буде еквівалентним попереднім вантажним документам. Дослідники Ольденбургу хочуть вирішити це завдання за допомогою технології блокчейн, яка генерує бази даних за допомогою криптографічного процесу. Збереженим вмістом документа не можна маніпулювати, навіть якщо різні користувачі отримують до нього доступ. Цифрові коносаменти можна створювати, передавати та перевіряти їх правильність протягом декількох секунд. Передача документів буде значно прискорена, що може призвести до величезної економії в логістичній галузі.

#### ❑ **Green Meth: Мережа з використання метанолу як відновлюваного джерела енергії**

Сфера альтернативних, більш екологічно чистих видів палива є одним з основних напрямків діяльності Морського кластеру Північної Німеччини. У Нижній Саксонії офіс MCN займається питаннями метанолу вже більше двох років. Зокрема, MCN організував семінари-практикуми, на яких скандинавські експерти, такі як Stena Line, розповіли про свій досвід експлуатації судна з метанолом. Результати проведених досліджень спонукали десять компаній, а також шість університетів та дослідницьких установ скоординовано об'єднати зусилля через MCN, щоб сформувати інноваційну мережу. Вона фінансується Федеральним міністерством економіки та енергетики на підставі резолюції Бундестагу Німеччини.

Зараз робота партнерів мережі спрямована на розробку проектів впровадження метанолу на ринок як альтернативи іншим концепціям пов'язаним з воднем або дизельним паливом. Приводи з метанолом повинні дозволити власникам суден дотримуватись поточних та майбутніх граничних значень викидів.

Переваги включають простішу модернізацію суден, відсутність втрат енергії через зберігання та передачу, низькі логістичні витрати та існуючу або легко створювану інфраструктуру.

Оперативна мета мережі полягає у використанні науково-дослідних проектів для розробки інноваційних продуктів, що дозволяють безпечно та надійно використовувати метанол як альтернативне паливо на менших суднах.

Перехід малих кораблів на газовий двигун є технічно та економічно складним через непрості вимоги до зберігання криогенного, скрапленого природного газу в



просторово вузьких суднових конструкціях та через «жорстку» геометрію резервуара (переважно подвійних балонів). Тож має сенс використовувати для цих кораблів інші види палива із порівнянними або кращими екологічними властивостями. Завдяки зростаючому інтересу судноплавної галузі до інноваційних рішень для менших судноплавних одиниць, малі та середні компанії дедалі більше зацікавлені брати участь у проектах на тему метанолу як палива для транспортування.

#### □ **Розділ морської безпеки: безпекові завдання**

Одною із сучасних мега-тенденцій є перехід світового судноплавства на більш екологічні форми розвитку, що створює перед галуззю серйозні технічні проблеми. Зокрема, це стосується вимоги Міжнародної морської організації (ІМО) від 2020 року спалювати у відкритому морі лише паливо з низьким вмістом сірки або відповідно очищати відпрацьовані гази. Рідкий природний газ, як заміна раніше спаленого мазуту, є одним із обговорюваних рішень. Для того, щоб заправити ним корабель, газ потрібно охолодити до мінус 163 градусів Цельсія, що також породжує питання, пов'язані з безпекою.

Інша велика проблема безпеки – це кіберзлочинність. Морська галузь занепокоєна, оскільки хакери здійснюють напади на компанії, що транспортують контейнери на лайнерах. Оскільки використовується все більше мереж, злочинці можуть за певних обставин паралізувати великі логістичні мережі одним втручанням. Те, що раніше було локальною проблемою, сьогодні має світовий вплив.

Аспекти безпеки при автономному чи пів-автономному водінні, автоматизація процесів навантаження та розвантаження в портах, а також тенденція до використання пасажирських суден для перевезення тисяч пасажирів – це інші теми проекту.

Зважаючи на складне завдання, група спеціалістів із 90 членів надає великого значення об'єднанню учасників з найрізноманітніших областей за одним столом. Окрім малих та середніх компаній у морському секторі, це передусім науково-дослідні інститути та навчальні заклади.

Спеціалізована група Морського кластеру Північна Німеччина розглядає себе як модератора та ініціатора. «Для нас це, перш за все, залучення компаній, які мають певні потреби, з одного боку, та дослідників, які, можливо, зможуть розробити рішення, з іншого боку, поговорити між собою», - пояснює Мейснер, керівник групи спеціалістів.

## □ **GreenShipping Нижня Саксонія: перевага зелених перевезень**

Обсяги морських перевезень постійно зростають у всьому світі і з ними зростає забруднення навколишнього середовища. Безумовною правдою є те, що перевезення людей та вантажів на судні є найбільш економічно ефективним варіантом порівняно із залізничним, повітряним або автомобільним транспортом. Одночасно зростає тиск на морську галузь з метою зменшення її екологічного сліду. Як очікується, судноплавство має зробити свій внесок у досягнення глобальних кліматичних цілей.

Таким чином, метою проекту GreenShipping Нижня Саксонія, який триває з серпня 2015 року є підтримка компаній у переході на більш екологічні технології, розробка розумних підходів до більш ефективного та екологічного судноплавства.

Фінансування відповідних досліджень також є одним із основних завдань. Увага приділяється уникненню викидів та більш економічному споживанню палива суднами. В даний час особливо актуальною проблемою є запровадження жорстких норм вихлопних газів у всіх океанах з 2020 року.

З чого складається найкраще технічне рішення для того, щоб забезпечити необхідне зниження сірки? Це питання активно обговорюється у галузі. Дискусії йдуть навколо модернізації фільтруючих систем, встановлення газових шайб або переходу на альтернативне паливо з низьким вмістом сірки.

Інша надзвичайно актуальна тема - це стратегії проти біологічного захисту суден від біоцидів. Вони виконують подвійну функцію: створення екологічних поверхонь та допомога в мінімізації споживання палива та викидів. Окрім поліпшення екологічного балансу судна, увага приділяється економічному успіху спрямованому на забезпечення конкурентоспроможності морських компаній.

## □ **Mittelstand 4.0 Competence Center Bremen: Цифровий відлік увімкнено**

Діджиталізація перевертає цілі галузі економіки, ставить під сумнів звичайні бізнес-моделі, витісняючи старі та залучаючи нових гравців. У морській галузі також процес цифрової трансформації набирає обертів по всьому ланцюжку створення вартості. Блокчейн, штучний інтелект та робототехніка є одними з ключових слів - навіть якщо їх функціональність та ефекти не завжди зрозумілі кожному. Весь морський логістичний ланцюг стає все більш цифровим. Компанії, які не підключаються до мережі, ризикують залишитися позаду.

На цьому тлі Центр компетентності Mittelstand 4.0 Бремен, що фінансується федеральним бюджетом, поставив перед собою завдання підтримати малі та середні підприємства (МСП) у розвитку їхніх цифрових навичок.

Бременський центр компетенцій бачить потенціал проектів у морській економіці та портовому обслуговуванні. У морській галузі все ще існує багато ручних та словесних процесів, які призводять до збою в роботі. Інтеграція різних баз даних також створює серйозні проблеми для багатьох компаній. На вирішення цих проблем і спрямований даний проект.

Співпраця між Бременським центром компетенцій та Морським кластером Північної Німеччини, яка розпочалася у квітні 2018 року, залучила 40 членів MCN з п'яти земель північної Німеччини.

Деякі морські компанії займаються лише цифровим вдосконаленням своїх попередніх бізнес-моделей, інші стикаються з серйозним потрясінням відносно запровадження абсолютно нових послуг та продуктів. На такі хвилюючі питання: - Як 3D-друк вплине на промислове виробництво та глобальний потік товарів? - Чи будуть кораблі плавати океанами автономно та безпілотно в майбутньому? - Чи замінять роботи робітників на верфях? - Чи може оцифрування зробити доставку безпечнішою? - Яку роль буде відігравати штучний інтелект? – звертає увагу у своїх консультаціях та розробках Бременський центр компетенцій наголошуючи, що ключовим питанням майбутнього все ж буде те, як саме люди та технології будуть взаємодіяти в майбутньому.

#### □ **Титан: план віртуальної диспетчерської**

Перехід від звичайного виробництва, що базується переважно на аналогових процесах, до вимог оцифрованої та автоматизованої Індустрії 4.0 ставить основні виклики для багатьох малих та середніх компаній. Побойуючись ризиків та витрат, вони часто не вживають необхідних заходів, щоб достатньо енергійно оцифрувати свої робочі процеси.

Для розв'язання зазначеної вище проблеми Федеральним міністерством освіти і досліджень розпочато в лютому 2018 року ІТ-проект Titan, в якому Морський кластер Північної Німеччини бере участь як асоційований партнер. Метою цього проекту є відкрити шлях малим та середнім компаніям до поетапного впровадження програмного забезпечення, інтеграції існуючих систем при цьому залишаючись незалежними від окремих постачальників програмного забезпечення через модель ліцензії з відкритим кодом.

Програмне забезпечення Titan збирає дані з різних програм, а потім об'єднує їх. У подальшому ці дані надходять у віртуальний центр управління та відповідно візуалізуються. Таким чином, мережева компанія може, наприклад, точно контролювати споживання своїх ресурсів та оптимізувати його, якщо це необхідно. Об'єднуючи дані, можна показати пікове навантаження машин.

Як відомо, піки потужності коштують компаніям великих грошей, оскільки таке навантаження потужності зазвичай використовується для визначення базової ціни електроенергії. Це робить цільовий моніторинг даних базовим для оптимізації процесів. Також можливе прогнозне технічне обслуговування, зокрема, компонент (деталь) може передавати на ранній стадії інформацію, що незабаром він може зіткнутися з проблемою. Компанії можуть замінити цю деталь вчасно та під час поточних операцій. Таким чином можна уникнути тривалого простою виробництва.

#### □ **Мережа SCAS - системи та компоненти для автономних суден**

Автономне водіння в дорожньому русі стане реальністю в довгостроковій перспективі. Мережа автономних систем на суші, в повітрі та на морі забезпечує синергізм у перевезенні людей та вантажів. На судноплавних маршрутах щільність перевезень неухильно зростає через збільшення обсягів вантажних перевезень, тому питання про безпеку та зручність морського транспорту стають все більш актуальними. Тиск витрат та одночасного прискорення багатьох процесів сприяють тому, що автономні системи та автоматизовані процеси стають все більш важливими, як засіб економії витрат.

Екологічні аспекти також відіграють важливу роль, оскільки CO<sub>2</sub> і викиди забруднюючих речовин, а також споживання палива на суднах повинні бути зменшені, не в останню чергу завдяки більш жорстким екологічним нормам. Крім того, можлива більш ефективна маршрутизація на автономних кораблях, що може допомогти зробити доставку більш стійкою. Всі ці тенденції є рушіями для науково-дослідних проектів у галузі автономності.

Мережа SCAS призначена для впровадження систем, компонентів, датчиків, послуг зв'язку та технологій для частково або повністю автономних суден. Фокус мережі зосереджений не виключно на повній автономності транспортних засобів, а зокрема на технологіях, які можуть бути використані на пів-автономних суднах, таких як системи морської допомоги для автоматизованого стикування. У першу чергу, основна увага звернена на системи, які уможливають автономну експлуатацію суден.

#### □ **«Munitect» - міжнародне лідерство через мережу**

Навіть через десятиліття після закінчення війни забруднення боєприпасами в Північному та Балтійському морях представляють значний ризик з точки зору економічного використання. Виявлення, відновлення або знешкодження бойових агентів дотепер було складно здійснити, оскільки воно пов'язане з великими витратами. Метою мережі Munitect, що фінансується BMWi (Федеральне міністерство економіки), є змінити це, об'єднавши компанії та дослідницькі

установи, які сприяють розробці та використанню економічно ефективних сенсорних систем для виявлення боєприпасів.

□ Проект «Боєприпаси - забруднені ділянки в морі», запропонований спеціалізованою групою MCN під час ярмарку WindEnergy у Гамбурзі викликав настільки великий інтерес, що згодом MCN ініціював чергове засідання групи. Тут виникла ідея створити мережу з метою розробки економічно ефективної технології виявлення, кваліфікації та очищення боєприпасів. Консорціум був створений з середини 2015 року, а офіційне забезпечення проекту Munitect було дано в лютому 2016 року. Партнери мережі поділяють бачення високоефективної та економічно вигідної сенсорної платформи, яка дозволяє ефективно, безпечно та без ризиків виявляти старі боєприпаси в Північному та Балтійському морях. У довгостроковій перспективі мережа повинна перетворитися на контактну точку в Німеччині, яка представляє інтереси суб'єктів у відповідних економічних сферах.

Залучені компанії, університети та органи влади з усіх п'яти федеральних земель MCN. Кожен, хто займається встановленням інфраструктури або хто працює в охороні узбережжя, однаково страждає від забруднених ділянок у Північному та Балтійському морях. Мережа пропонує учасникам можливість координувати інновації, інтегрувати їх у загальний продукт та утверджуватись на міжнародному ринку морської галузі.

### **Завдання:**

3.1. За рахунок яких джерел здійснюється фінансування інноваційних проектів у кластері MCN?

3.2. Яку роль відіграє кластерна організація MCN в управлінні спільними інноваційними проектами?

3.3. Які суб'єкти, як правило, беруть участь в спільних інноваційних проектах кластера MCN? Яка роль малих та середніх компаній кластера в інноваційних проектах MCN?

3.4. Проаналізуйте інформаційний матеріал щодо інноваційних проектів кластера MCN (The Maritime Cluster Northern Germany). Узагальніть вивчений практичний матеріал у табл. 4.9.

### **Шаблон для виконання**

Заповнити таблицю необхідною інформацією, використовуючи поданий вище кейс 3.

Зробіть висновки щодо напрямів технологічного розвитку транспортно-логістичного кластера MCN.

## Аналіз інноваційних проєктів кластера MCN

Назва проєкту	Технологічна сутність проєкту	Учасники проєкту	Способи та обсяги фінансування	Глобальні проблеми, які вирішує проєкт	Результати проєкту для компаній-учасниць
MN3D «3D-друк в морській галузі»					
GreenCoPilot: поліпшення планування руху біля узбережжя					
Блокчейн для оформлення супровідних паперів вантажних перевезень					
Green Meth: Мережа з використання метанолу як відновлюваного джерела енергії					
Розділ морської безпеки: безпекові завдання					
GreenShipping Нижня Саксонія: перевага зелених перевезень					
Mittelstand 4.0 Competence Center Bremen: Цифровий					

Відлік увімкнено					
Титан: план віртуальної диспетчерської					
Мережа SCAS - системи та компоненти для автономних суден					
«Munitect» - міжнародне лідерство через мережу					

#### Кейс 4. «Розвиток авіаційної галузі Польщі в кластері «Авіаційна долина»

У південно-східній Польщі розташований авіаційний кластер «Авіаційна долина», який є хорошим прикладом успішного розвитку. Регіон, в якому він розташований характеризується високою концентрацією компаній авіаційної галузі, науково-дослідних центрів та розвинених навчальних та наукових закладів, а також наявністю кооперативних зв'язків між ними. Серце Авіаційної долини розташоване в столиці Підкарпатського воєводства – м. Жешуві.

Будучи одним з найбільших авіаційних кластерів у всьому світі, цей кластер має давню промислову традицію, яка розпочалася у 1930 -х роках з виробництва авіаційних двигунів. У наступні десятиліття в цьому регіоні було створено багато нових компаній. Зростання промисловості супроводжувалося диверсифікацією, спричиненою виробництвом вертольотів, запасних частин для пасажирських літаків та винищувачів.

Незважаючи на те, що в 1990 -х роках після падіння соціалістичного економічного ладу економіка Польщі сильно постраждала від глибокої рецесії, все ж авіаційна промисловість не зазнала краху. Натомість були створені нові приватні компанії, які стали постачальниками послуг для великих державних виробників, і які згодом поступово приватизувались. Тісна співпраця між бізнесом, науковими колами та урядом призвела до регіональної стратегії співробітництва між зацікавленими сторонами галузі для підтримки та подальшого розвитку кластеру. Історичне рішення було прийнято провідними авіаційними підприємцями 11 квітня 2003 року, коли було створено Асоціацію підприємців авіаційної промисловості



«Авіаційна долина». Авіаційну долину утворили 18 членів-засновників. У даний час Асоціація складається з 177 організацій із понад 30 тис. зайнятих в аерокосмічній галузі та обсягом щорічних продаж близько 3 млрд. євро.

Причинами створення Асоціації «Авіаційна долина», передусім, були розробка недорогого ланцюга поставок на базі МСП у регіоні та створення сприятливих умов для аерокосмічного бізнесу. Сприяння дослідженню, розробці технологій та інноваціям також було у центрі уваги кластеру, оскільки саме передові технології дозволяють компаніям брати участь у найбільших міжнародних програмах літаків та забезпечують конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Серед інших причин створення авіаційного кластера саме в південно-східній Польщі було те, що 90% польського виробництва в авіаційній промисловості географічно розташовувалося саме тут; у регіоні була також наявна конкурентоспроможна робоча сила та виробництво; Жешувський технологічний університет з добре розвиненим факультетом машинобудування та авіації мав кооперативні зв'язки з виробництвом. Також у регіоні було сформовано сприятливе для інвесторів середовище через введення низького податку на прибуток підприємств. Серед інфраструктурних причин потрібно зазначити розташування в регіоні аеропорту міжнародного характеру та головної магістралі, що з'єднує південно-східну Польщу з її південно-західною частиною.

Асоціація отримала значну фінансову допомогу від компанії Pratt & Whitney, світового лідера у проектуванні, виробництві та обслуговуванні авіаційних двигунів, ракетних силових установок та промислових газових турбін.

Цілі Асоціації «Авіаційна долина»:

- організація та розвиток економічно вигідного ланцюжка поставок;
- створення сприятливих умов для розвитку підприємств авіаційної промисловості регіону;
- розвиток досліджень, навичок та кваліфікації в галузі авіації;
- співпраця та розвиток компаній авіаційної галузі та університетів, які будуть просувати нові концепції та розвивати сектор досліджень та розробок в авіаційній галузі;
- просування польської авіаційної промисловості;
- підтримка підприємств авіаційної галузі;
- вплив на економічну політику польського уряду в питаннях, що стосуються авіаційної промисловості.



Головною метою Авіаційної долини є посилення ролі південно-східної Польщі як одного з провідних регіонів авіаційної галузі в Європі.

Завдання Асоціації «Авіаційна долина»:

- удосконалення існуючої виробничої бази;
- створення довготривалої та надійної мережі субпостачальників та рентабельного ланцюжка поставок;
- залучення іноземних інвесторів;
- розвиток співпраці з іншими європейськими центрами авіаційної промисловості;
- сприяння співпраці авіаційної галузі з технічними університетами, науковими інститутами та дослідницькими підрозділами.

Членом «Авіаційної долини» може бути компанія авіаційної промисловості або науково-дослідна установа, пов'язана з авіаційною промисловістю на південному сході Польщі, рекомендована принаймні двома діючими членами Асоціації.

Реалізація цілей та завдань кластера «Авіаційна долина» відбувається через спільні проекти кластера, в яких беруть участь зацікавлені організації. Одним з таких проектів є *«Модель навчання впродовж життя, яка відповідає потребам регіонального ринку праці»*.

1 листопада 2017 року компанія INNpuls розпочала реалізацію даного проекту, що співфінансувався в рамках програми розвитку освіти в галузі знань на 2014-2020 роки. З польської сторони партнерами у проекті були два кластери, що представляли регіональні розумні спеціалізації: Підкарпаття, тобто Асоціація кластеру якості життя «Країна Підкарпаття» та Асоціація підприємців авіаційної промисловості «Авіаційна долина», тоді як іноземним партнером була португальська компанія INOVA +, INNOVATION SERVICES, SA.

Заснований на філософії навчання впродовж життя, проект був спрямований на збільшення кількості низько кваліфікованих дорослих працівників, які брали участь в освіті та навчанні. Проект полягав в адаптації рішень, перевірених в португальських умовах, у галузі освіти для дорослих та розробці моделі освіти, яка відповідає польським умовам. Модель фокусувалася на навчанні працівників новим професійним навичкам наприклад, математичним та технічним; підприємництву; спілкуванню; ІКТ тощо, що покращувало їх професійний статус. Пріоритет для участі в проекті надався людям із середньою освітою старше 35 років, які мали досвід роботи понад 8 років. Дану модель було протестовано на 45 співробітниках

компаній, об'єднаних у два кластери, а потім впроваджено установами, що пропонують різні форми навчання для дорослих. У рамках тестування розробленої моделі освіти для дорослих, INNpuls sp. Zoo пропонує можливість навчання низько кваліфікованих працівників ключовим та професійним компетенціям з урахуванням індивідуальних можливостей працівника та вимог робочого місця.

Учасники проєкту отримали пакет вигід для свого бізнесу, зокрема, можливість навчання працівників без фінансових витрат; підвищення обізнаності про професійний розвиток серед підготовлених працівників; навчання працівників ключовим компетенціям, які сприяють кращому функціонуванню в робочому середовищі; навчання працівників професійним компетенціям, необхідним для роботи на певній посаді або для просування по кар'єрних сходах; вплив на вибір професійного навчання працівників; економія організаційних та часових зусиль компанії.

Вигоди для працівників від участі в проєкті: можливість скористатися навчанням без фінансових витрат; можливість планувати власний професійний розвиток відповідно до власних можливостей; широкий спектр навчальних пропозицій; адаптація навчання до потреб працівника; можливість підвищення загальних компетенцій, що полегшують функціонування в сучасному світі; можливість скористатися професійним навчанням, розвиваючи компетентності, необхідні на роботі; поліпшення ситуації на ринку праці (можливість підвищення заробітної плати та посади, підвищення рівня зайнятості).



*Проєкт екологічна ініціатива кластера «Авіаційна долина».*

Компанії «Авіаційної долини» об'єднують свої зусилля задля екології, зокрема, розпочато ініціативу під назвою «Econnected», яка спрямована на підвищення обізнаності, екологічні заходи компаній-членів та спільну екологічну відповідальність за майбутні покоління.

«Econnected», один з новаторських екологічних проєктів серед кластерів у Польщі, він зосереджений на просуванні екологічної обізнаності серед компаній, що працюють у регіоні, в тому числі щодо впровадження екологічних рішень, проведення спільних заходів з підтримки місцевої громади, регіональної екосистеми та співпраці з місцевими установами та освітніми центрами» - каже Марек Дарекі, президент Асоціації «Авіаційна долина».

Проєкт також спрямований на розробку спільного, екологічного підходу до уникнення пластику, зменшення споживання паперу, управління відходами та

економії енергії у використаних ресурсах. Також ініціатива відкрита для малих та середніх компаній, що належать до «Авіаційної долини».

Проект охоплюватиме кілька тематичних областей, у тому числі поводження з відходами, зелені джерела енергії, екологічну культуру, відповідальне управління ресурсами тощо, над якими співробітники, що представляють компанії-члени, будуть працювати разом. Засновниками цієї екологічної ініціативи є 7 найбільших заводів «Авіаційної долини»: Pratt & Whitney Rzeszów, Pratt & Whitney AeroPower, MTU Aero Engines Polska, Safran Transmission Systems Poland, PZL Mielec, EME Aero, Aero Gearbox International Poland та Collins Aerospace. Усі погоджуються, що це лише початок шляху, який в перспективі призведе до реального покращення екологічної свідомості.



*Проект HiPAir - Високопродуктивні практики роботи*

*для конкурентоспроможних МСП авіаційному секторі.*

HiPAir – це проект високопродуктивних практик роботи для конкурентоспроможних МСП в авіаційному секторі, який співфінансується Європейською Комісією в рамках програми Еразмус+. HiPAir має на меті краще зрозуміти поточний стан МСП стосовно HPWP (High-performance work practices), і, володіючи цими знаннями, він має намір виробляти інструменти та матеріали, які могли б допомогти МСП в секторі авіації стати більш конкурентоспроможними за рахунок поліпшення управління людськими ресурсами та організаційного менеджменту та підвищення продуктивності праці та ефективності.

(HPWP) - це методи управління, які підвищують загальну продуктивність та/або ефективність організації шляхом кращого використання навичок працівників та покращення їх прихильності до організації. Проект розпочався у вересні 2015 року та реалізується партнерами з Польщі (координація), Португалії, Іспанії та Туреччини, які зацікавлені в розробці нових інструментів та навичок для малих та середніх компаній в авіаційній галузі. В рамках проекту HiPAir будуть розроблені та застосовані інноваційні концепції та інструменти для підвищення ефективності навчання для авіаційної галузі. Водночас проект повинен сприяти кращому узгодженню компетенцій в авіаційній галузі, особливо тих, які необхідні менеджерами МСМ для більш ефективного керування людськими ресурсами. Проект HiPAir торкається широкого кола зацікавлених сторін, включаючи різні типи установ, що працюють або зацікавлені в авіаційному секторі, а також інші організації.

Однак слід підкреслити, що проект в основному орієнтований на потреби управлінського персоналу МСП авіаційного сектору, а також тренерів та навчальних закладів.

### **Завдання:**

4.1. Перелічіть основні передумови формування кластера «Авіаційна долина» у південно-східному регіоні Польщі.

4.2. Які основні проекти здійснює авіаційний кластер та в чому полягає їх сутність? Чому, на Ваш погляд, менеджмент кластера зосереджений на залученні компаній насамперед до цих проектів?

4.3. Які вигоди отримують учасники кластера від участі в спільних проектах? Перелічіть основні вигоди по кожному з проектів.

4.4. Виходячи з аналізу описаних вище особливостей господарської діяльності кластера «Авіаційна долина», як Ви вважаєте, чи можна даний кластер вважати інноваційним? Яким інноваціям в кластері віддається перевага?

### **Завдання для самостійної роботи**

Розробити презентацію, яка б узагальнювала інформаційний матеріал стосовно функціонування обраного Вами транспортно-логістичного кластеру однієї із країн ЄС (мета кластера, його цілі, місія, стратегія, основні напрями співпраці компаній в рамках кластера, проблеми та перспективи функціонування, можливості використання успішних практик в Україні) . Скористайтеся для цього такими джерелами:

a) *Hamburg Aviation* URL: <https://www.hamburg-aviation.de/luftfahrt-netzwerk.html>

b) *Estonian Aviation Cluster* URL: <https://eac.ee/about-us/>

c) *The Swiss Aerospace Cluster* URL: <https://swiss-aerospace-cluster.ch/about-us/>

d) *The Dutch maritime cluster* URL: C:/Users/user/Downloads/10536-171117-NML-Vierluik-Monitor-2017-EN\_LR\_pages.pdf

URL: <https://nlflag.nl/business-nl/dutch-maritime-cluster>

e) *Lombardia Aerospace Cluster* URL: <https://www.aerospacelombardia.it/chisiamo/la-nostra-storia/>

f) *Aerospace Valley* URL: <https://www.aerospace-valley.com/page/qui-somme-nous>

g) *Anatolian Rail Transportation Systems (ARUS) Cluster* URL: <https://www.anadoluraylisistemler.org/arus-hakkinda-icerik-77>

h) *The Railway Cluster in Västerås* URL: <http://jarnvagsklustret.se/om-jarnvagsklustret/>

i) *The Spanish Railway Association* URL: <https://www.mafex.es/quienes-somos/>

j) *Southern Railway Cluster* URL: <http://klaster.ottima-plus.com.pl/>

k) *The mobility cluster ACstyria* URL: <https://acstyria.com/ueber-uns/zahlen-daten-fakten/>

l) *The Cluster Transport, Mobility and Logistics* URL: <https://mobilitaet-bb.de/en/about-us/cluster-report> URL: <https://www.vml-bb.de/en>

### **Список рекомендованих джерел**

1. Партола А. І., Паливода О. М., Боняр С. М. Інноваційний розвиток транспорту України: кластерний підхід: монографія. К.: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. 206 с.

2. Паливода, О. О., & Селіверстова, О. С. (2017). Управління інноваційним розвитком промисловості у країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*, 1(1(9)), 185–191.

3. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu)

4. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL: <http://www.eurada.org/european-clusterpolicy-using-clusters-to-support-european-smes>

5. Aviation Valley URL: <http://www.dolinalotnicza.pl/en/about-us/>

6. BTS Rail Saxony URL: <https://rail-s.de/en/>

7. The network for the maritime industry URL: <https://www.maritimes-cluster.de/en/about-us/association/>

### 3.5. Можливості адаптації стандартів кластерної політики ЄС в Україні

#### Теоретичний матеріал

В економічній літературі існує сукупність різних методичних підходів до ідентифікації кластерів в економіці, які можна диференціювати за кількісними та якісними ознаками. Як правило, на практиці застосовуються один або два підходи, іноді комбінація декількох. У країнах ЄС для ідентифікації кластерів часто використовується комбінація трьох показників (рис.3.12).



**Рис. 3.12. Показники ідентифікації кластерів підприємств за методологією Європейської кластерної обсерваторії**

Значимість за показником «розмір» має місце в тому випадку, коли регіон потрапляє в 10% регіонів, що лідирують за цим показником.

Коефіцієнт спеціалізації розглядається як значущий в разі перевищення його понад одиницю.

Коли коефіцієнт спеціалізації  $\geq 2$  – це означає яскраво виражену спеціалізацію. Однак вважається, що коефіцієнт локалізації 1,25-1,3 і вище вже може свідчити про наявність спеціалізації регіону.

## Порядок розрахунку показника ідентифікації кластера підприємств

Назва коефіцієнта ідентифікації	Порядок розрахунку показника ідентифікації
<b>Коефіцієнт «розмір»</b>	$Size = \frac{Emp_{ig}}{Emp_i}$ <p><math>Emp_{ig}</math> - кількість зайнятих в галузі <math>i</math> в регіоні <math>g</math>;  <math>Emp_i</math> - кількість зайнятих в галузі <math>i</math> країни.</p>
<b>Коефіцієнт «спеціалізація»</b>	$LQ = \frac{\frac{Emp_{ig}}{Emp_g}}{\frac{Emp_i}{Emp}}$ <p><math>Emp_{ig}</math> - кількість зайнятих в галузі <math>i</math> в регіоні <math>g</math>;  <math>Emp_g</math> - загальна кількість зайнятих в регіоні <math>g</math>;  <math>Emp_i</math> - кількість зайнятих в галузі <math>i</math> країни;  <math>Emp</math> - загальна кількість зайнятих в країні.</p>
<b>Коефіцієнт «фокус»</b>	$Focus = \frac{Emp_{ig}}{Emp_g}$ <p><math>Emp_{ig}</math> - кількість зайнятих в галузі <math>i</math> в регіоні <math>g</math>;  <math>Emp_g</math> - загальна кількість зайнятих в регіоні <math>g</math>.</p>

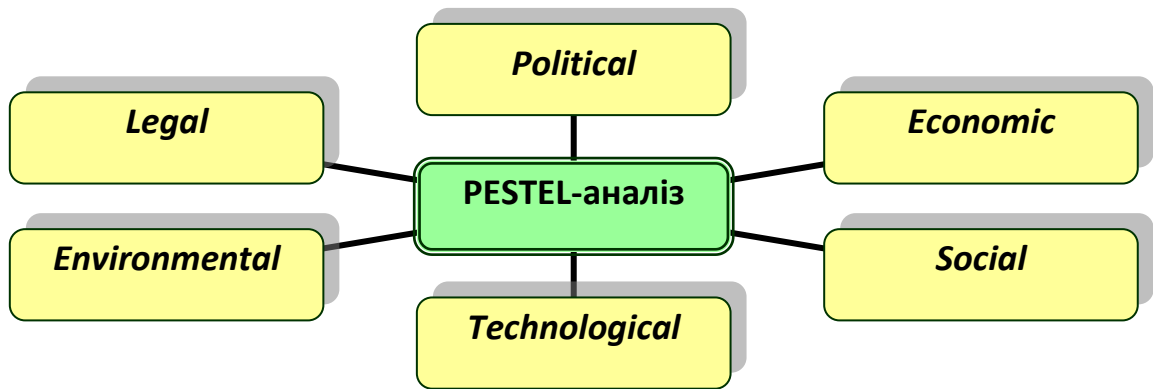
До другої групи належать галузі, в яких можуть створюватися потенційні кластери, оскільки це можуть бути нові зростаючі галузі, які в подальшому здатні стати галузями-лідерами в кластері. Значення коефіцієнта спеціалізації в цій групі не перевищує 1,25, а частка зайнятих становить менше 0,4.

У третю групу галузей, які мають коефіцієнт спеціалізації близько 0,8 входять галузі, що не володіють високим потенціалом в регіональному розвитку, але забезпечують інфраструктурні або підтримують функції галузей-лідерів.

Показник «фокус» вважається значущим в тому випадку, якщо він входить в 10% кластерів однієї категорії, на які припадає найбільша частка загальної зайнятості в даному регіоні. Для визначення розвиненості регіональних кластерів пропонує приймати значення коефіцієнта «фокуса» більше 0,4.

Крім представлених вище коефіцієнтів для визначення потенціалу кластерів, які формуються, часто застосовують метод дослідження зовнішнього середовища кластера, який називається PESTEL-аналіз (рис. 3.13).





**Рис. 3.13. Методика аналізу зовнішнього середовища кластера**

Політичні чинники – політичний устрій, політична ідеологія (лібералізм), урядова система тощо.

Економічні чинники - експорт, рівень доходів, рівень ВВП, найбільші експортери.

Соціальні чинники – приріст населення, рівень ЗП, рівень безробіття, рівень соціальної довіри.

Технологічні чинники – витрати на НДДКР, кількість працівників залучених у сектор науки, рівень використовуваних технологій.

Чинники середовища – природні ресурси, розміщення, клімат, транспортне сполучення.

Законодавчі чинники – податки, захищеність прав власності, судова система.



**Рис. 4.14. Складові аналізу кластерного середовища на основі моделі діаманта Майкла Портера**



## 7 GAP ANALYSIS

### *Аналіз семи прогалин*

Основна мета моделі - проаналізувати, наскільки добре функціонує кластер. Чим більші «розриви» (проблеми) у взаємодії між різними учасниками кластера - компаніями, дослідними підрозділами, навчальними закладами, постачальниками капіталу, тим менше інновацій слід очікувати. І навпаки, чим більше буде подолано прогалин у взаємодії учасників, тим інноваційнішим та динамічнішим буде кластер.

Компоненти моделі:

Університети створюють дослідницькі групи, які виробляють знання у відповідних галузях, і передають ці висновки фірмам кластеру .

Коледжі пропонують спеціалізовані освітні програми, а аспіранти розвивають навички, особливо придатні для роботи в кластері.

Постачальники капіталу стають експертами в галузі технологій та навичок, пов'язаних з кластером, і вони можуть надавати «розумні гроші», краще оцінюючи ризики та можливості в кластері.

Місцеві органи влади та державні установи вчаться розуміти потреби фірм і приймати рішення, що сприяють розвитку кластеру, усуваючи перешкоди для прогресу.

Малі фірми взаємодіють з великими, вітчизняні – з транснаціональними корпораціями тощо. Вони взаємодіють між собою як покупці, постачальники та технологічні партнери. Конкуруючи між собою вони наслідують одне одного та виступають джерелом натхнення для встановлення більш амбіційних цілей.

**Проблема:** налагодження зазначених вище взаємозв'язків не відбувається автоматично, часто потрібні додаткові зусилля з боку кластерних менеджерів, щоб встановити ефективні комунікації між всіма типами кластерних суб'єктів.

**Слабка взаємодія між суб'єктами, як правило зумовлена:**

- Поганими знаннями
- «Розрідженою» мережею
- Відсутністю загальної «мови»
- Відсутністю розуміння норм і установок
- Низькою довірою
- Негативними стимулами до співпраці
- Негативною взаємодією між учасниками кластеру

### **Найбільші кластерні «прогалени»:**

- Взаємодія між МСП та великими фірмами (вітчизняними або підрозділами транснаціональних фірм)
- Взаємодія між фірмами та дослідницькими організаціями, лабораторіями в університетах та поза ними
- Розрив між фірмами та освітою, що обмежує взаємодію між фірмами та освітніми організаціями

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Використовуючи надані статистичні показники діяльності вітчизняних підприємств транспорту та логістики за 2020 р., обчислити та проаналізувати індикатори «розміру», «фокусу» та «локалізації» в регіонах України. Сформулюйте аналітичні висновки та рекомендації щодо потенційних можливостей створення транспортно-логістичних кластерів в певних регіонах України.

### **Шаблон для виконання**

Здійснити розрахунки індикаторів «розміру», «фокусу» та «локалізації» в регіонах України використовуючи табл.3.11.

Таблиця 3.11

### **Індикатори потенційних можливостей формування транспортно-логістичних кластерів в регіонах України**

Регіон України	Кількість зайнятих працівників на транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності, тис. осіб	Середньооблікова кількість штатних працівників за регіонами, тис. осіб	Фокус (focus) регіону	«Розмір» (size) регіону	Спеціалізація регіону
1	2	3	4	5	6
Україна	635,1	7443			
Вінницька	24,4	257			
Волинська	10,2	161			
Дніпропетровська	61,3	750			

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
Донецька	34,7	360			
Житомирська	12,9	205			
Закарпатська	12,2	152			
Запорізька	23,2	351			
Івано-Франківська	11,5	186			
Київська	32,3	344			
Кіровоградська	17,2	168			
Луганська	4,6	102			
Львівська	40,8	472			
Миколаївська	18,5	186			
Одеська	67,4	412			
Полтавська	26,1	293			
Рівненська	12,6	170			
Сумська	16,8	193			
Тернопільська	9,6	141			
Харківська	44,3	546			
Херсонська	11,9	148			
Хмельницька	11,4	200			
Черкаська	16,2	208			
Чернівецька	6,4	110			
Чернігівська	10,2	176			
М. Київ	98,1	1152			

**Завдання 2.** Використовуючи висновки, які Ви зробили після виконання завдання 1 щодо регіонів потенційного формування транспортно-логістичних кластерів в Україні, здійсніть якісний аналіз регіональних передумов на основі методу «Діамант» Майкла Портера за такими напрямками:

1. Умови для попиту на транспортно-логістичні послуги в регіоні функціонування кластера;

2. Стан соціально-економічного розвитку допоміжних та суміжних галузей в регіоні для ефективного функціонування транспортно-логістичного кластера;

3. Умови для факторів виробництва, які забезпечують функціонування транспортно-логістичного кластера в обраному регіоні;

4. Стратегії взаємодії з основними партнерами та конкурентами для розвитку потенційного кластера.

### Шаблон для виконання

Здійснити якісний аналіз регіональних передумов створення транспортно-логістичного кластера на основі «діаманту» Майкла Портера, використовуючи табл. 3.12.

Таблиця 3.12

### Регіональні передумови створення транспортно-логістичного кластера в Україні

Регіон формування потенційного кластера	Умови для попиту	Умови для факторів виробництва	Стан допоміжних та суміжних галузей	Стратегії взаємодії з конкурентами та партнерами
Регіон 1				
Регіон 2				
Регіон n				

### Список рекомендованих джерел

1. Партола А. І., Паливода О. М., Боняр С. М. Інноваційний розвиток транспорту України: кластерний підхід: монографія. К.: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. 206 с.

2. Паливода, О. О., Селіверстова, О. С. (2017). Управління інноваційним розвитком промисловості у країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*, 1(1(9)), 185–191.

3. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu)

4. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL: <http://www.eurada.org/european-clusterpolicy-using-clusters-to-support-european-smes>
5. Fageda, X., Suárez-Alemán, A., Serebrisky, T. & Fioravanti, R., 2018. Air connectivity in remote regions: A comprehensive review of existing transport policies worldwide. *Journal of Air Transport Management* 66, p. 65–75.

## Післямова

Метою поглибленого вивчення транспортної політики ЄС є розвиток компетентностей студентів і керівників підприємств шляхом пізнання теоретичних основ про транспортну систему ЄС та набуття практичних навиків щодо ефективного управління змінами транспортних підприємств з метою забезпечення умов для підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції транспортної системи України до транспортної мережі ЄС.

Результатами навчання стануть:

- **розуміння** сутності поняття «транспортної політики ЄС», сутності кластерної політики ЄС як ключового інструменту зростання конкурентоспроможності галузей і регіонів, підвищення інноваційного потенціалу та економічного розвитку в середньостроковій і довгостроковій перспективі;
- **вміння** визначати та формалізувати поняття «екологічних та економічних аспектів транспортної політики ЄС»; чітко визначати складові та практично характеризувати роль міжнародних об'єднань у розвитку світової транспортної системи, реалізувати кластерні програми відповідно до власних підходів та завдань країни;
- **здатність** застосовувати методику системного підходу для вирішення проблем управління транспортними підприємствами на підставі досвіду країн Європейського Союзу, здійснювати оцінку роботи транспорту на основі SWOT-аналізу діяльності, використовувати технології ситуативного моделювання, опрацювання дискусійних питань тощо.

Зібраний в навчальному посібнику: практикуму матеріал узагальнює світовий досвід розвитку транспортних підприємств, а представлені сучасні точки зору на діяльність менеджменту підприємств, озброїть тих, хто прагне набути знання щодо сучасних інструментів вирішення організаційних проблем підприємств транспортної галузі.

Зміна ставлення до навчання має стати основою набуття знань, адже час висуває нові вимоги до якості фахівців – майбутніх керівників транспортних підприємств, а набуття ними знань загальноєвропейського рівня управління підприємствами і організаціями визначить нові критерії конкурентоспроможності фахівців на ринку праці в авіаційній та інших транспортних галузях.

Навчальне видання

**Кириленко Оксана Миколаївна  
Паливода Олена Михайлівна  
Разумова Катерина Миколаївна  
Зарубінська Ірина Борисівна  
Новак Валентина Олексіївна  
Литвиненко Лариса Леонідівна  
Гращенко Ірина Семенівна**

## **ТРАНСПОРТНА ПОЛІТИКА ЄС**

**Навчальний посібник:  
практикум**

*Публікацію здійснено у межах Міжнародного Проекту Жан Моне:  
Транспортна політика ЄС за № 619652-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE*

Літературний редактор А. Ястребов  
Формат 84x108/16. Ум. друк. арк. 21,25. Наклад 300 пр.

ТОВ «Видавничий дім «КОНДОР»  
Свідоцтво серія ДК № 5352 від 23.05.2017 р.  
03067, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25  
[www.condor-books.com.ua](http://www.condor-books.com.ua)